ANNEXES

Grille d'observation

Questionnaire d'entrevues
(directions générales)

Questionnaire d'entrevues
(directions d'école)

Fiches signalétiques
des commissions scolaires A et B

Conditions d'observation

Annexe I - Grille d'observation

Sujet d'observation: La figure et son *éponyme*

I - *Auteur – Metteur en scène*	**Texte/Imaginaire**
- Auteur	Son texte ou le texte de l'organisation
- Imaginaire du leader	La nature de son imaginaire, ce qui inspire son texte
- La figure mythique projetée - Image du chef - Archétype:	Zeus, Athéna, Dionysos, Apollon Symbole populaire: chef d'orchestre, etc. La nature de l'archétype

II - *Auteur - Acteur*	**Position dans l'action**
- Auteur/acteur - Agent méta-culturel	Le rôle joué dans son texte
- Acteur/comédien	Son rôle et celui des autres dans la pièce

1 – *Personnages*	**Acteur et ses manifestations**
- Actants	sujet-objet-adjuvant-opposant-destinateur-destinataire

- Types	visionnaire, guérisseur, éclaireur, diplomate-guerrier-artisan manager-baladeur, artiste, technocrate, leader, entrepreneur, joueur, régulateur, etc.

2 - Scénarios-Dialogues	
- boîte/bulle (hard/soft)	scénarios souples ou rigides, centrés sur les normes ou les projets, etc.
- amélioration/dégradation (sapp ou zapp)	scénarios résolutifs ou non
- cercles vicieux ou vertueux	scénarios à développement ou non
- sagas/histoires	l'histoire du chef: Is the Boss human? ses histoires dans l'organisation
- rituels	rituels coutumiers ou nouveaux
- discours (langage verbal)	utilisation dénotative ou connotative du langage

3 - Mise en scène/	**Accessoires/lieux (langage non verbal)**
- paralinguistique	ton, timbre, vitesse du débit, intonation, etc.
- proxémique	déplacements dans un groupe, distance avec les individus, etc.
- accessoires/objets	costumes, objets personnels, particuliers, décor

- gestuelle	attitude corporelle, gestes, postures, regards, tics, etc.
- lieu/plateau	bureau personnel, salles de réunions, salles pour les grandes assemblées

III – Spectateurs	**Culture et chef**
- Symboles	Symboles organisationnels spécifiques
- Culture et imaginaire	Imaginaire engendrant une culture spécifique
- Artefacts	Ce qui reste de son passage

Annexe II- Questionnaires d'entrevues

Questionnaire d'entrevues aux directions générales

1. Archétype du chef

1.1. Comment te représentes-tu comme chef?

- comme Zeus, représentant le **pouvoir** - comme "l'araignée au centre de sa toile", le chef étant entouré de collègues sans fonctions institutionnalisées, mais qui se trouvent sur la même longueur d'ondes que lui;
- comme Apollon qui gère scientifiquement, chacun ayant son **rôle** bien défini, dirigé par le chef;
- comme Athéna, centrée sur la **tâche** d'un projet à réaliser, groupe de personnes réunies de par leurs compétences, institutionnalisées dans leurs fonctions, mais agissant de façon autonome;
- comme Dionysos, laissant à des équipes d'experts indépendants le soin de réaliser leurs projets communs, lesquels "se réunissent par commodité ou pour se stimuler mutuellement[647]". Chef à culture plutôt "**atomistique**".

1.2. Quelle image[648] te parle le plus de toi comme chef?

- un chef d'orchestre
- un capitaine de navire (joindre ici l'image)
- un cheval de course
- une barrière de corail
- l'oeil de Dieu
- le Père Noël
- un commandant de l'armée de terre
- autre image: joindre dessin et image (faire dessiner la figure du chef, s'il y a lieu).

---

[647] C. HAMPDEN-TURNER, *La culture d'entreprise, Des cercles vicieux aux cercles vertueux*, p. 29. Les figures mythiques présentées ici sont inspirées de C. HANDY, *L'Olympe des managers*, dans C. HAMPDEN-TURNER, *op. cit.*, p. 28.

[648] Images tirées de la création de R. PERREAULT et P. GIGUERE, Adm. scol. Université de Sherbrooke. Doc. inédit.

1.3. Comment te vois-tu comme chef?

Utiliser les mêmes images ou faire dessiner ou "imaginiser" une figure mythique ou contemporaine.

Te vois-tu comme
- un guide;
- un mentor;
- un stratège;
- un dirigeant-exécutant;
- un leader innovateur;
- un exécutant des ordres d'en haut;
- un agent de changement;
- un brasseur d'idées;
- un régulateur de systèmes;
- un dirigé-dirigeant;
- autre:

1.4. Qui est le chef de ton organisation?

Le chef a-t-il de l'importance pour toi comme figure de chef, toi en tant que chef?

1.5. Quel genre de chef préfères-tu être?

- Une figure de chef qui avance une vision large, diffuse, holistique de l'avenir de la commission scolaire.
- Une figure de chef qui donne des ordres détaillés et spécifiques et des instructions précises[649].
- Une figure de chef qui tente de rallier les structures, les rôles et la créativité de chaque membre de la commission scolaire.

---

[649] C. HAMPDEN-TURNER, *op. cit.*, p. 72.

2. Pouvoir du chef

2.1. Qu'est-ce qui te vient quand tu penses au mot "pouvoir"?

- tabou;
- coercition;
- emprise;
- obéissance;
- magie;
- entraînement à faire une action;
- hiérarchie;
- récompense et punition;
- jeu de volonté de l'un sur l'autre;
- influence négative ou positive;
- expertise;
- satisfaction égotique;
- rendement et exécution;
- prise en charge de soi;
- contrôle des autres;
- plaisir de dominer;
- possibilité de créer;
- autre:

2.2. Le pouvoir que tu exerces est-il différent de celui que les directions d'école exercent en général?

Est-ce que ce pouvoir exerce une adhésion dans la plupart des cas?
Une adhésion dans certains dossiers?
Une indifférence dans certains secteurs?
Un retrait dans un dossier en particulier?
Une résistance dans certains domaines?
Une résistance dans une grande majorité des dossiers?

2.3. Comment se manifeste ton pouvoir?

- paroles:

- gestes:
- activités:
- lieux:
- signes distinctifs: habits, voiture, papiers, ordres du jour, etc.
- cohabitation avec les autres:

Comment crois-tu que tu influences le plus les autres à adhérer aux objectifs de ta commission scolaire?

- par la parole:
- par le contact non verbal:
- par la présence dans les écoles ou les services:
- par des signes particuliers:
- par la préparation de documents explicatifs:
- par des réunions et des présentations orales des dossiers:
- par:

2.4. Le pouvoir et une vision des choses.

Choisis par ordre de préférence les verbes qui correspondent le plus à ta vision du pouvoir.

Le pouvoir, c'est

- faire confiance aux autres;
- contrôler;
- déléguer là où il y a des compétences;
- aimer les personnes dirigées;
- responsabiliser les personnes dirigées;
- se faire confiance;
- se faire voir;
- organiser et diriger l'organisation;
- se permettre d'exploiter ses compétences;
- se dévoiler aux autres;
- permettre aux autres de réaliser leurs talents;
- faire que la barque avance;
- orienter vers le but;
- favoriser l'innovation;

- encadrer les personnes dirigées;
- promouvoir la liberté de chacun;
- ajuster les règles du jeu quand c'est nécessaire;
- encourager et récompenser;
- comprendre l'erreur;
- susciter le plaisir de se réaliser;
- prendre du recul et changer de cap devant l'obstacle;
- utiliser des stratégies fiables;
- se fier à son intuition;
- donner des ordres;
- mener la barque coûte que coûte, rester au poste.

3. Culture et chef

3.1. Choisis les énoncés selon ce que tu vis:

- ma vision ..... fait en sorte que la culture de mon organisation est de tel type: cohésive, dispersée, selon telle tendance: bureaucratique, dynamisante, etc.;
- ma vision comme chef idéalisant la compétence des personnes dirigées fait en sorte que se constitue une culture forte favorisant un sentiment d'appartenance;
- l'impuissance de diriger à mon goût à cause des nombreuses contraintes de l'environnement et des nouvelles modes de décentralisation fait que la culture de mon organisation y perd en dynamisme;
- la culture bureaucratique de mon organisation se répercute sur la culture des écoles;
- la culture technocratique fonde les décisions collectives sur les ressources matérielles et financières et achève de mettre les autres en dépression collective;
- les nombreux projets en voie de réalisation sont un signe d'une culture dynamique et impliquant les membres de l'organisation;
- le chef prend trop de risques et les membres se sentent en état d'insécurité, ce qui favorise une culture plus impulsive, moins orientée;

- la centration sur les résultats fait en sorte que les membres de l'organisation favorisent une culture de performance, peu importe les moyens;
- un chef qui manifeste une compétence en relations interpersonnelles favorise une culture ouverte, mais les résultats en souffrent;
- une culture orientée sur la performance des membres et des élèves est plus efficace que celle qui favorise le bien-être de la personne sans objectif de résultats effectifs;
- la culture dépend de l'imaginaire du chef, de ce qu'il insuffle aux membres; à ce titre, j'influence la culture de mon organisation et je suis influencé par la culture de mon milieu.

4. Culture et manifestations

4.1. La culture de ton organisation correspond plus à
- à une culture de clan (selon W. G. OUCHI[650]) faite de groupes enthousiastes réunis autour de potentialités d'un service à donner à l'élève et aux membres de l'organisation;
- à une culture bureaucratique respectant les normes et les contraintes, sans zèle excessif, se comportant selon les exigences des conventions collectives;
- à une culture de compétition, où les groupes recherchent la distinction et la performance en tout lieu;
- à une forme mixte de culture.

4.2. La culture de ton organisation correspond plus à
- à une culture de clan/coopération;
- à une culture de compétition;
- à une culture de normes;
- à une culture de ...

4.3. Choisis un ou des énoncés qui conviennent le plus à ce que tu vis comme dirigeant:

---

[650] Division tirée de C. HAMPDEN-TURNER, *op. cit.*, p. 21.

- aujourd'hui un dirigeant ne peut plus diriger ni les tâches, ni l'exécution des tâches, mais seulement la culture, c'est-à-dire exalter la vision de l'ensemble et les critères de performance;
- le dirigeant doit se mêler de l'exécution des tâches et assurer ainsi l'efficacité des fonctions supervisées;
- gérer les personnes, c'est gérer la façon dont elles s'intègrent dans le milieu et c'est la principale fonction du dirigeant;
- les dirigeants ne dirigent plus autant qu'avant et le management-direction n'est plus possible parce que les personnes dirigées ont trop d'autonomie ou les contraintes de tâches sont trop importantes;
- gérer les communications, c'est permettre que toute l'information soit accessible et c'est aussi gérer la façon dont l'information parvient à l'équipe.

4.4. Comment te sens-tu dans ton organisation comme direction générale?

Qu'est-ce qui te fait vivre dans la Commission scolaire?

Qu'est-ce qui te fait vibrer le plus?
- un geste de reconnaissance;
- une appréciation verbale;
- une documentation-partage des directions et des services;
- une visite à ton bureau;
- un coup de téléphone;
- une visite dans les écoles et dans les services;
- un dossier-mission difficile;
- une appellation directe en assemblée;
- une écoute directe et soutenue;
- un party de toute la collectivité;
- les grandes assemblées ailleurs que dans les lieux officiels;
- autre?

4.5. Te sens-tu plus appartenant
- à la commission scolaire;
- au pouvoir public;
- à une équipe de collègues intéressés à un projet commun;

- à toi-même comme chef d'une organisation scolaire?

5. Culture et modes de gestion

5.1. Quels sont tes modes de communication privilégiés?

- information écrite de type fonctionnel;
- information écrite de type informel;
- discours en réunion;
- contact interpersonnel;
- téléphone;
- rencontre en petits groupes;
- observation informelle sur les lieux;
- assemblée large et préparation de dossiers correspondants;
- animation;
- communication médiatisée;
- le regard et le geste;
- autre:

5.2. Choisis une des deux parties des énoncés suivants[651]:

- Préfères-tu travailler dans un cadre rigide, structuré ou dans un univers mobile et diffus?
- Préfères-tu travailler tout seul, être ton propre patron, t'occuper de tes affaires et ne rien attendre des autres ou travailler avec d'autres, prendre part à des décisions collectives et compter sur une aide mutuelle?
- Dans un projet nouveau, favorises-tu plutôt les résultats de ce projet, une plus large part de responsabilités comme direction et un plus grande visibilité de tes compétences ou l'occasion de travailler en groupe une nouvelle vision des choses?
- Le rendement insuffisant d'un membre du personnel est-il le seul critère à considérer dans l'évaluation périodique du personnel ou doit-on prendre en considération ses longues années de travail et les responsabilités de

---

651 Cette partie est inspirée directement du questionnaire de Fons TROMPENAARS, «The Organization of Meaning and the Meaning of Organization», Université de Pennsylvanie, dans C. HAMPDEN-TURNER, *op. cit.*, p. 60.

l'organisation envers ce membre? Tiens-tu compte du contexte historique des services de cette personne ou seulement l'efficacité de la tâche à accomplir?

- Considères-tu l'organisation comme un système conçu pour accomplir des fonctions et des tâches efficacement avec des personnes embauchées par la C.S. ou comme un groupe de personnes dont les relations mutuelles, par leur qualité, rendent ces fonctions efficaces?

- Le seul objectif d'une organisation scolaire est-il de diplômer des élèves peu importe les moyens ou de favoriser le bien-être des différentes parties de l'organisation?

- Advenant une négligence au travail (élève blessé ou autre), faut-il tenir l'individu ou l'ensemble du personnel responsable des conséquences de cette négligence?

5.3. En tant que dirigeant, te sens-tu plus à l'aise dans une vision qui privilégie davantage:

- la stratégie que la mission;
- ce qui est spontané ou ce qui est planifié;
- ce qui te permet de voir les choses de façon détaillée ou de façon globale;
- les choses comme elles vont vraiment ou les phénomènes comme ils sont perçus;
- ce qui est extérieur à l'organisation ou ce qui est à l'intérieur;
- les compétences/préférences ou les forces/faiblesses;
- les finalités ou les principes de base;
- ce qui évolue ou ce qui est conçu à l'avance;
- les objectifs ou les valeurs;
- ce qui est précis ou ce qui est ambigu;
- les cibles ou les orientations;
- la prise de conscience large ou la concentration étroite;
- la reconnaissance ou la recherche;
- les fins ou les moyens;
- le travail de demain ou le travail du jour;
- faire arriver les choses ou laisser arriver les choses[652].

---

[652] D. K. HURST, «Of Boxes, Bubbles and Effective Management», *Harvard Business Review,* mai-juin 1984, dans C. HAMPDEN-TURNER, *op. cit*., p. 195.

Questionnaire d'entrevues aux directions d'écoles[653]

1. Archétype du chef

1.1. Comment te représentes-tu le chef?

- comme Zeus, représentant le **pouvoir** - comme "l'araignée au centre de sa toile", le chef étant entouré de collègues sans fonctions institutionnalisées, mais qui se trouvent sur la même longueur d'ondes que lui;
- comme Apollon qui gère scientifiquement, chacun ayant son **rôle** bien défini, dirigé par le chef;
- comme Athéna, centrée sur la **tâche** d'un projet à réaliser, groupe de personnes réunies de par leurs compétences, institutionnalisées dans leurs fonctions, mais agissant de façon autonome;
- comme Dionysos, laissant à des équipes d'experts indépendants le soin de réaliser leurs projets communs, lesquels "se réunissent par commodité ou pour se stimuler mutuellement[654]". Chef à culture plutôt "**atomistique**".

1.2. Quelle image[655] te parle le plus de ton chef?

- un chef d'orchestre
- un capitaine de navire (joindre ici l'image)
- un cheval de course
- une barrière de corail
- l'oeil de Dieu
- le Père Noël
- un commandant de l'armée de terre
- autre image: joindre dessin et image (faire dessiner la figure du chef, s'il y a lieu)

---

653 Les deux questionnaires comportent les mêmes questions et les mêmes champs d'interrogation. Certaines questions ont été adaptées à la fonction «direction générale» et d'autres à la fonction «direction d'écoles».

654 C. HAMPDEN-TURNER, *La culture d'entreprise, Des cercles vicieux aux cercles vertueux*, p. 29. Les figures mythiques présentées ici sont inspirées de C. HANDY, *L'Olympe des managers*, dans C. HAMPDEN-TURNER, *op. cit*., p. 28.

655 Images tirées de la création de R. PERREAULT et P. GIGUERE, Adm. scol. Université de Sherbrooke. Doc. inédit.

1.3. Comment te vois-tu comme chef?

Utiliser les mêmes images ou faire dessiner ou "imaginiser" une figure mythique ou contemporaine.

Te vois-tu comme
- un guide;
- un mentor;
- un stratège;
- un dirigeant-exécutant;
- un leader innovateur;
- un exécutant des ordres d'en haut;
- un agent de changement;
- un brasseur d'idées;
- un régulateur de systèmes;
- un dirigé-dirigeant;
- autre:

1.4. Qui est le chef de ton école?

Le chef a-t-il de l'importance pour toi comme figure de chef?
Dans ton école?
Dans ta vie professionnelle?

1.5. Quel genre de chef préfères-tu?

- Une figure de chef qui avance une vision large, diffuse, holistique de l'avenir de la commission scolaire ou de l'école.
- Une figure de chef qui donne des ordres détaillés et spécifiques et des instructions précises[656].
- Une figure de chef qui tente de rallier les structures, les rôles et la créativité de chaque membre de la commission scolaire ou de l'école.

---

[656] C. HAMPDEN-TURNER, *op. cit.*, p. 72.

Quel genre de chef te dirige?

2. Pouvoir du chef

2.1. Qu'est-ce qui te vient quand tu penses au mot "pouvoir"?

- tabou;
- coercition;
- emprise;
- obéissance;
- magie;
- entraînement à faire une action;
- hiérarchie;
- récompense et punition;
- jeu de volonté de l'un sur l'autre;
- influence négative ou positive;
- expertise;
- satisfaction égotique;
- rendement et exécution;
- prise en charge de soi;
- contrôle des autres;
- plaisir de dominer;
- possibilité de créer;
- autre:

2.2. Le pouvoir que tu exerces est-il différent de celui que le chef exerce sur toi?

Exerce-t-il une adhésion dans la plupart des cas?
Une adhésion dans certains dossiers?
Une indifférence dans certains secteurs?
Un retrait dans un dossier en particulier?
Une résistance dans certains domaines?
Une résistance dans une grande majorité des dossiers?

Toi sur ton équipe/école?

Le DG sur toi?

2.3. Comment se manifeste ton pouvoir?

- paroles:
- gestes:
- activités:
- lieux:
- signes distinctifs: habits, voiture, papiers, ordres du jour, etc.
- cohabitation avec les autres:

Comment crois-tu que tu influences le plus les autres à adhérer aux objectifs de ton école?

- par la parole:
- par le contact non verbal:
- par la présence dans l'école:
- par des signes particuliers:
- par la préparation de documents explicatifs:
- par des réunions et des présentations orales des dossiers:
- par:

2.4. Le pouvoir et une vision des choses.

Choisis par ordre de préférence les verbes qui correspondent le plus à ta vision du pouvoir.

Le pouvoir, c'est

- faire confiance aux autres;
- contrôler;
- déléguer là où il y a des compétences;
- aimer les personnes dirigées;
- responsabiliser les personnes dirigées;
- se faire confiance;
- se faire voir;
- organiser et diriger l'organisation;
- se permettre d'exploiter ses compétences;
- se dévoiler aux autres;

- permettre aux autres de réaliser leurs talents;
- faire que la barque avance;
- orienter vers le but;
- favoriser l'innovation;
- encadrer les personnes dirigées;
- promouvoir la liberté de chacun;
- ajuster les règles du jeu quand c'est nécessaire;
- encourager et récompenser;
- comprendre l'erreur;
- susciter le plaisir de se réaliser;
- prendre du recul et changer de cap devant l'obstacle;
- utiliser des stratégies fiables;
- se fier à son intuition;
- donner des ordres;
- mener la barque coûte que coûte, rester au poste.

3. Culture et chef

3.1. Choisis les énoncés selon ce que tu vis:

- la vision mégalomane de mon chef fait en sorte que la culture de mon organisation y perd en cohésion;
- la vision du chef idéalisant notre compétence fait que je me situe dans une culture forte qui prône un sentiment d'appartenance;
- l'impuissance de diriger à mon goût à cause des nombreuses contraintes de l'environnement et des nouvelles modes de décentralisation fait que la culture de mon école y perd en dynamisme;
- la culture bureaucratique de mon organisation se répercute sur la culture de mon école;
- la culture technocratique fonde nos décisions collectives sur les ressources matérielles et financières et achève de nous mettre en dépression collective;
- les nombreux projets en voie de réalisation sont un signe d'une culture dynamique et impliquant les membres de l'organisation;
- le chef prend trop de risques et les membres se sentent en état d'insécurité, ce qui favorise une culture plus impulsive, moins orientée;

- la centration sur les résultats fait en sorte que les membres de l'organisation favorisent une culture de performance, peu importe les moyens;
- un chef qui manifeste une compétence en relations interpersonnelles favorise une culture ouverte, mais les résultats en souffrent;
- une culture orientée sur la performance des membres et des élèves est plus efficace que celle qui favorise le bien-être de la personne sans objectif de résultats effectifs;
- la culture dépend de l'imaginaire du chef, de ce qu'il insuffle aux membres; à ce titre, j'influence la culture de mon école et je suis influencé par la culture qu'inspire mon chef.

4. Culture et manifestations

4.1. La culture de ton école correspond plus à

- à une culture de clan (selon W. G. OUCHI[657]) faite de groupes enthousiastes réunis autour de potentialités d'un service à donner à l'élève;
- à une culture bureaucratique respectant les normes et les contraintes, sans zèle excessif, se comportant selon les exigences des conventions collectives;
- à une culture de compétition, où les groupes recherchent la distinction et la performance en tout lieu;
- à une forme mixte de culture.

4.2. La culture de ton organisation correspond plus à

- à une culture de clan/coopération;
- à une culture de compétition;
- à une culture de normes;
- à une culture de ...

4.3. Choisis un ou des énoncés qui conviennent le plus à ce que tu vis comme personne dirigée, ensuite comme dirigeant:

---

[657] Division tirée de C. HAMPDEN-TURNER, *op. cit.*, p. 21.

- aujourd'hui un dirigeant ne peut plus diriger ni les tâches, ni l'exécution des tâches, mais seulement la culture, c'est-à-dire exalter la vision de l'ensemble et les critères de performance;
- le dirigeant doit se mêler de l'exécution des tâches et assurer ainsi l'efficacité des fonctions supervisées;
- gérer les personnes, c'est gérer la façon dont elles s'intègrent dans le milieu et c'est la principale fonction du dirigeant;
- les dirigeants ne dirigent plus autant qu'avant et le management-direction n'est plus possible parce que les personnes dirigées ont trop d'autonomie ou les contraintes de tâches sont trop importantes;
- gérer les communications, c'est permettre que toute l'information soit accessible et c'est aussi gérer la façon dont l'information parvient à l'équipe.

4.4. Comment te sens-tu dans ton organisation comme direction d'école?

Qu'est-ce qui te fait vivre dans la Commission scolaire en question?

Qu'est-ce qui te fait vibrer le plus?
- un geste de reconnaissance;
- une appréciation verbale;
- une documentation du chef;
- une visite du chef dans ton établissement;
- un coup de téléphone;
- une visite au bureau du chef;
- un dossier qu'on te confie;
- une appellation directe en assemblée;
- une écoute directe et soutenue;
- un party de toute la collectivité;
- les grandes assemblées ailleurs que dans les lieux officiels;
- des colloques ou rencontres de perfectionnement qu'on t'offre en résidence?

4.5. Te sens-tu plus appartenant
- à la commission scolaire;
- à la table du primaire;
- à la table du secondaire;

- à une équipe de collègues intéressés à un projet commun;
- à toi-même comme chef d'établissement?

5. Culture et modes de gestion

5.1. Quels sont tes modes de communication privilégiés?

- information écrite de type fonctionnel;
- information écrite de type informel;
- discours en réunion;
- contact interpersonnel;
- téléphone;
- rencontre en petits groupes;
- observation informelle sur les lieux;
- assemblée large et préparation de dossiers correspondants;
- animation;
- communication médiatisée;
- le regard et le geste;
- autre:

5.2. Choisis une des deux parties des énoncés suivants[658]:

- Préfères-tu travailler dans un cadre rigide, structuré ou dans un univers mobile et diffus?
- Préfères-tu travailler tout seul, être ton propre patron, t'occuper de tes affaires et ne rien attendre des autres ou travailler avec d'autres, prendre part à des décisions collectives et compter sur une aide mutuelle?
- Dans un projet nouveau, favorises-tu plutôt les résultats de ce projet, une plus large part de responsabilités comme direction et un plus grande visibilité de tes compétences ou l'occasion de travailler en groupe une nouvelle vision des choses?

---

[658] Cette partie est inspirée directement du questionnaire de Fons TROMPENAARS, «The Organization of Meaning and the Meaning of Organization», Université de Pennsylvanie, dans C. HAMPDEN-TURNER, *op. cit.*, p. 60.

- Le rendement insuffisant d'un membre du personnel est-il le seul critère à considérer dans l'évaluation périodique du personnel ou doit-on prendre en considération ses longues années de travail et les responsabilités de l'organisation envers ce membre? Tiens-tu compte du contexte historique des services de cette personne ou seulement l'efficacité de la tâche à accomplir?
- Considères-tu l'organisation ou l'école comme un système conçu pour accomplir des fonctions et des tâches efficacement avec des personnes embauchées par la C.S. ou comme un groupe de personnes dont les relations mutuelles, par leur qualité, rendent ces fonctions efficaces?
- Le seul objectif d'une organisation scolaire est-il de diplômer des élèves peu importe les moyens ou de favoriser le bien-être des différentes parties de l'organisation?
- Advenant une négligence au travail (élève blessé ou autre), faut-il tenir l'individu ou l'ensemble du personnel responsable des conséquences de cette négligence?

5.3. En tant que dirigeant, te sens-tu plus à l'aise dans une vision qui privilégie davantage:

- la stratégie que la mission;
- ce qui est spontané ou ce qui est planifié;
- ce qui te permet de voir les choses de façon détaillée ou de façon globale;
- les choses comme elles vont vraiment ou les phénomènes comme ils sont perçus;
- ce qui est extérieur à l'organisation ou ce qui est à l'intérieur;
- les compétences/préférences ou les forces/faiblesses;
- les finalités ou les principes de base;
- ce qui évolue ou ce qui est conçu à l'avance;
- les objectifs ou les valeurs;
- ce qui est précis ou ce qui est ambigu;
- les cibles ou les orientations;
- la prise de conscience large ou la concentration étroite;
- la reconnaissance ou la recherche;
- les fins ou les moyens;
- le travail de demain ou le travail du jour;

- faire arriver les choses ou laisser arriver les choses[659].

[659] D. K. HURST, «Of Boxes, Bubbles and Effective Management», *Harvard Business Review,* mai-juin 1984, dans C. HAMPDEN-TURNER, *op. cit*., p. 195.

Annexe III- Fiches signalétiques des deux commissions scolaires

Commission scolaire A	
Milieu	rural et urbain
Nombre d'élèves	8 700 environ
Nombres d'écoles **primaires:** **secondaires:** **centres:**	 15 écoles primaires 2 écoles secondaires 1 centre d'éducation aux adultes
Nombres de personnes	1000 personnes à temps plein et partiel - 700 charges de travail
Postes administratifs	Direction générale Direction des services éducatifs Direction des ressources matérielles Direction des ressources humaines Direction des ressources financières Secrétaire général

Structures	Comité de régie de la direction générale Comités de gestion des services éducatifs Assemblées des directions d'écoles
Culture	Culture du primaire participative Culture du secondaire plus centralisatrice (nouveau regroupement de commisions scolaires

Commission scolaire B	
Milieu	plus urbain
Nombre d'élèves	22 000 environ
Nombres d'écoles **primaires:** **secondaires:** **centres:**	 35 écoles primaires 7 écoles secondaires 7 centres d'éducation aux adultes 3 établissements d'enseignement spécialisé 1 centre de formation professionnelle
Postes administratifs	Direction générale Direction générale adjointe Direction des services éducatifs Direction de l'enseignement Direction des ressources matérielles Direction des ressources humaines Direction des ressources financières Secrétaire général
Structures	Comité de régie de la direction générale Comité conjoint consultatif Assemblées des directions d'écoles
Culture	Culture décentralisatrice (reddition de comptes et extrants)

Annexe IV - Conditions d'observation

- Statut de la chercheure

L'accès aux deux terrains d'observation a été rendu possible parce que la chercheure en connaissait l'entrée de par son statut de professeure; mais c'est en tant que **chercheure dans le cadre d'une étude doctorale** qu'elle a séjourné dans les deux organisations pendant une année scolaire selon le calendrier des différents comités et réunions de tous ordres.

- Entente

Les deux directions générales de ces organisations ont accordé la permission à la chercheure d'assister aux différentes réunions ou activités qui ont eu lieu dans les locaux de la commission et dans les écoles choisies; de plus les personnes observées ont accepté de l'être dans le cadre de leurs fonctions respectives et selon les activités régulières ou spéciales de leur milieu respectif .

- Calendrier des observations (J = jours de 6 h environ)

Personnes	Cours	Individuel	Table du primaire	Table du secondaire	Comité exécutif	Conseil scolaire	Micro-groupe ou ind.	Assemblée du personnel	Assemblée générale
1	12 j.		1 j.	1j.	1 j.		1 j.		1 j.
2	6 j.	1/2 j.	3 j.	2 j.	1 j.	1/2 j.			2 j.
3		1/2 j.	3 j.					1/2 j.	2 j.
4	12 j.	1 j. .	3 j.				3 j.	1 j.	2 j.
5	1/2 j.	1 j.	3 j.				3 j.	1/2 j.	2 j.
6	12 j.	1/2 j.	1 j.	1 j.	1 j.		1 j.		1 j.

7	12 j.	1/2 j.	1 j.				1 j.	1/2 j.	2 j.
8			3 j.					1/2 j.	2 j.

Ces chiffres ne sont là qu'à titre indicatif.