

RELATIONS DE DEUX STRUCTURES ADMINISTRATIVES DIFFÉRENTES SUR LE
PROFIL DECISIONNEL DANS LES RÉGIONALES SCOLAIRES DU QUÉBEC

par Jacques Kirouac

Thèse présentée à l'Ecole des études supérieures
de l'Université d'Ottawa en vue de l'obtention
du grade de Docteur en Philosophie (Education)



Ottawa, Canada, 1976

UMI Number: DC53874

INFORMATION TO USERS

The quality of this reproduction is dependent upon the quality of the copy submitted. Broken or indistinct print, colored or poor quality illustrations and photographs, print bleed-through, substandard margins, and improper alignment can adversely affect reproduction.

In the unlikely event that the author did not send a complete manuscript and there are missing pages, these will be noted. Also, if unauthorized copyright material had to be removed, a note will indicate the deletion.



UMI Microform DC53874
Copyright 2011 by ProQuest LLC
All rights reserved. This microform edition is protected against
unauthorized copying under Title 17, United States Code.

ProQuest LLC
789 East Eisenhower Parkway
P.O. Box 1346
Ann Arbor, MI 48106-1346

RECONNAISSANCE

Cette thèse a été préparée sous la direction de Robert O'Reilly, Ph.D., professeur à la Faculté d'Education de l'Université d'Ottawa.

L'intérêt soutenu et les avis judicieux du directeur de thèse se sont révélés un élément essentiel et déterminant dans cette recherche. L'auteur de cette thèse a également bénéficié de la contribution morale et pécuniaire de la Fédération des Commissions Scolaires Catholiques du Québec, surtout au moment de la cueillette des données dans les régionales scolaires. Il y a lieu ici de remercier de façon particulière son directeur général, M. Jean Gilles Jutras.

CURRICULUM STUDIORUM

Jacques Kirouac est né à Lac-au-Saumon, (Québec), le 3 juin 1927. Il obtint son B.A. de l'Université Laval en 1949. Bachelier en Pédagogie et détenteur d'un Brevet "A" d'enseignement en 1955, il enseigne successivement à l'élémentaire et au secondaire. Licencié en Pédagogie (option: administration scolaire) de l'Université Laval en 1964, il est professeur à la Faculté des Sciences de l'Éducation de l'Université Laval de 1964 à 1975. Depuis 1976, il est rattaché au cabinet du Vice-recteur aux affaires professorales et étudiantes, à titre d'agent de gestion du personnel, à la Direction des affaires professorales.

TABLE DES MATIERES

Chapitres	Pages
I.- INTRODUCTION.....	1
A) Position du problème	1
B) Historique	5
II.- LA VARIABLE INDEPENDANTE.....	14
A) La structure d'organisation	14
B) Le principe d'unité de direction	22
III.- LA VARIABLE DEPENDANTE: la prise de décision.....	36
IV.- LE RATIONNEL	50
A) Le structuro-fonctionnalisme	51
B) La relation structure-prise de décision	56
C) La relation fonction-prise de décision	62
V.- LE SCHEME EXPERIMENTAL.....	70
A) Définitions opérationnelles	71
B) Les hypothèses	72
C) L'instrument de mesure	73
D) Validité et constance	77
E) Expérience ou utilisation de cet instrument	78
F) Cueillette des données	82
G) La méthode de calcul du profil décisionnel	88
H) Calcul de l'indice de l'homogénéité	96
VI.- ANALYSE DES RESULTATS.....	106
A) Vérification de l'hypothèse 1.	106
B) Vérification de l'hypothèse 2.	118
C) Vérification de l'hypothèse 3.	120
D) Vérification de l'hypothèse 4a.	123
E) Vérification de l'hypothèse 4b.	133
F) Vérification de l'hypothèse 4c.	136
RESUME ET CONCLUSION.....	141
BIBLIOGRAPHIE.....	145

Appendices		Pages
1.	INSTRUMENT D'ANALYSE DU NIVEAU DE DECISION.....	156
2.	Distribution des scores moyens du profil décision- nel par niveau et pour chacun des items du ques- tionnaire dans l'ensemble des régionales scolai- res monocéphales.....	161
3.	Distribution des scores moyens du profil décision- nel par niveau et pour chacun des items du ques- tionnaire dans l'ensemble des régionales scolai- res bicéphales.....	162
4.	CENTRALIZATION OF DECISION-MAKING SCORES FOR TWENTY WISCONSIN SCHOOL SYSTEMS BY FIVE FUNC- TIONAL AREAS OF ADMINISTRATION AND FOR THE SYS- TEM AS A WHOLE.....	163
5.	RESUME.....	164

LISTE DES TABLEAUX

Tableaux	Pages
I.- Organigramme A.....	7
II.- Organigramme B.....	8
III.- Commission scolaire régionale monocéphale.....	11
IV.- Commission scolaire régionale bicéphale.....	12
V.- Evolution des structures administratives des régionales francophones depuis 1968-69 jusqu'à 72-73.....	13
VI.- Distribution de l'ensemble des régionales scolaires et de l'échantillonnage selon les populations étudiantes.....	84
VII.- Tableau des fréquences en pourcentage (%) des 4 niveaux de répondants à la 1ère question dans une structure monocéphale.....	101
VIII.- Scores sur l'homogénéité de la perception des répondants selon leur niveau administratif d'appartenance et selon les questions portant sur la localisation de la prise de décision dans les régionales <u>monocéphales</u>	104
IX.- Scores sur l'homogénéité de la perception des répondants selon leur niveau administratif d'appartenance et selon les questions portant sur la localisation de la prise de décision dans les régionales <u>bicéphales</u>	105
X.- Centralisation des scores sur la prise de décision pour seize régionales scolaires du Québec selon cinq secteurs d'administration et selon l'ensemble d'un système.....	107
XI.- Analyse de la variance pour l'ensemble des scores sur le profil décisionnel dans les régionales monocéphales et bicéphales.....	109
XII.- Analyse de la variance pour la partie des scores sur le profil décisionnel se rapportant au Personnel enseignant. (ST-1).....	110

Tableaux	Pages
XIII.- Analyse de la variance pour la partie des scores sur le profil décisionnel se rapportant au Personnel administratif (ST-2).....	112
XIV.- Analyse de la variance pour la partie des scores sur le profil décisionnel se rapportant au Programme Scolaire (ST-3).....	112
XV.- Analyse de la variance pour la partie des scores sur le profil décisionnel se rapportant à la Gestion des affaires. (ST-4).....	113
XVI.- Analyse de la variance pour la partie des scores sur le profil décisionnel se rapportant aux Relations avec le milieu. (ST-5).....	113
XVII.- Analyse de variance: structure par niveaux par items....	119
XVIII.- Test de comparaison multiple Newman-Keuls des quatre niveaux administratifs pour l'ensemble des secteurs dans les deux structures prises ensemble.....	119
XIX.- Analyse de variance à une dimension avec mesures répétées portant sur les niveaux d'administration entre les structures et ce pour l'ensemble des questions....	122
XX.- Analyse de variance à une dimension avec mesures répétées sur le niveau d'enseignement entre les structures et ce pour l'ensemble des questions.....	122
XXI.- Analyse de variance à une dimension avec mesures répétées portant sur le curriculum pour l'ensemble des régionales monocéphales et bicéphales.....	125
XXII.- Analyse de variance à une dimension avec mesures répétées portant sur la gestion des affaires pour l'ensemble des régionales monocéphales et bicéphales.....	125
XXIII.- Test de comparaison multiple NEWMAN-KEULS des quatre niveaux administratifs pour le secteur du curriculum dans les régionales monocéphales et bicéphales.....	129
XXIV.- Test de comparaison multiple NEWMAN-KEULS des quatre niveaux administratifs pour le secteur de la gestion des affaires dans les régionales monocéphales et bicéphales.....	129

Tableaux	Pages
XXV.- Moyennes ordonnées des scores d'homogénéité selon les niveaux et les secteurs 3 (curriculum) et 4 (gestion financière) de l'ensemble des régionales monocéphales et bicéphales.....	130
XXVI.- Analyse de variance à une dimension avec mesures répétées portant sur le curriculum dans les régionales monocéphales.....	134
XXVII.- Test de comparaison multiple NEWMAN-KEULS des quatre niveaux administratifs pour le secteur du curriculum dans les monocéphales.....	134
XXVIII.- Analyse de variance à une dimension avec mesures répétées portant sur la gestion financière dans les régionales monocéphales.....	135
XXIX.- Analyse de variance à une dimension avec mesures répétées portant sur le secteur du curriculum dans les régionales bicéphales.....	137
XXX.- Analyse de variance à une dimension avec mesures répétées portant sur la gestion des affaires dans les régionales bicéphales.....	137
XXXI.- Test de comparaison multiple NEWMAN-KEULS des quatre niveaux administratifs pour le secteur du curriculum dans les bicéphales.....	140

LISTE DES FIGURES

FIGURE	page
1.- Les quatre variables d'une organisation selon H. J. Leavitt.	14

INTRODUCTION

A) POSITION DU PROBLEME

Si l'administration scolaire possède beaucoup d'éléments communs avec d'autres formes d'administration, il n'en reste pas moins que certaines pratiques lui sont spécifiques. C'est ainsi que l'on retrouve dans l'administration de certaines unités scolaires tant élémentaires que secondaires une pratique qui tend à confier la gestion pédagogique à un directeur d'étude et la gestion des affaires à un autre individu, souvent un secrétaire-trésorier, qui comme le directeur des études répond directement de son travail aux autorités de la commission scolaire. Ces deux officiers tout en exerçant leur fonction exécutive au même niveau d'autorité sont indépendants l'un de l'autre, la commission scolaire coordonnant leur action.

Cette particularité administrative a déjà été signalée dans la littérature traitant de l'administration scolaire. Morphet en particulier fait le point d'une façon très claire lorsqu'il présente la question dans les termes suivants:

In educational administration numerous attempts have been made to divide the executive functions for education into educational and business administration. Boards of education have sometimes employed two superintendents, one for educational and one for business administration, each directly responsible to the board and neither responsible to the other. These experiments have almost invariably resulted in friction and in the failure of the organization to attain its objectives effectively. 1

1 Edgar L. Morphet, Roe L. Johns and Theodore L. Reller, Educational Organization and Administration, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1967, p. 94.

Constatant la même situation au Québec, Ethier après avoir noté que la plupart des présidents de commissions scolaires préféraient la présence de deux administrateurs, un pour les tâches académiques, l'autre pour la gestion des affaires, ajoute ceci en concluant sa recherche:

This characteristic of dual control in school systems has been noted frequently and differs from administrative structures in most other kinds of public and private organizations. 2

On voit donc ici que la dualité de contrôle est un phénomène particulier de l'administration scolaire, sans pour autant lui être exclusif.

Une telle situation administrative ne peut qu'engendrer de la confusion et créer des problèmes risquant ainsi de diminuer l'efficacité d'une organisation. Selon Griffiths ³ en particulier, ces problèmes sont de deux ordres. Il y a d'abord l'exercice de la fonction de coordination des deux administrateurs relevant directement des commissions scolaires. Comment délimiter l'aspect législatif et l'aspect exécutif d'une administration? Comment éviter l'intrusion du pouvoir réglementaire dans le pouvoir exécutif? Quelle sorte de décision verra-t-on?

2 Gérard Ethier, Expectations of School Board Chairman for the Role of "directeur général des écoles" of the Catholic Regional School Boards of Quebec, thèse de maîtrise inédite, dept. of Educational Administration, University of Alberta, 1968, p. 108.

3 Daniel E. Griffiths, et alia, Organizing Schools for Effective Education, Danville Ill., The Interstate, 1962, p. 69-70.

L'autre problème réside chez les individus se situant aux échelons inférieurs. La confusion viendra alors dans la localisation du pouvoir administratif et le processus de prise de décision en particulier, s'avèrera plus difficile et plus susceptible d'engendrer des conflits.

Ce n'est donc pas sans raison qu'Ethier, dans le résumé de sa recherche constatant des problèmes similaires, pouvait la terminer en écrivant ceci:

There appears to be a need also to clarify the roles of the school board and of its chief executive officers, to investigate the advantages of a "unity of command" type of organization for regional school boards; and to determine the kind of preparation school system administrators in Quebec ought to have. 4

On peut donc se demander comment l'organisation scolaire peut tolérer une structure administrative qui exerce ainsi un double contrôle. On donne le nom de "bicéphalie" à une telle structure. Par contre, le nom de "monocéphalie" ou "d'unicéphalie" est donné à une structure administrative scolaire qui contrôle à la fois le pédagogique et le financier. On emploiera plutôt le terme de "monocéphalie" pour décrire cette réalité qui se conforme davantage au principe "d'unité de direction" dont on parlera ultérieurement. Cette structure d'administration scolaire, énoncée en termes de monocéphalie et de bicéphalie et qu'on définira de façon opérationnelle plus loin devient dans la présente recherche la variable indépendante.

4 Gérard Ethier, op. cit., résumé p. 2

Au plan fonctionnel, c'est-à-dire dans son mode d'opération, on étudiera son impact sur le processus de prise de décision qui devient alors la variable dépendante. Quel est en effet l'impact d'une structure administrative monocéphale ou bicéphale sur le profil décisionnel d'une régionale scolaire? Laquelle des deux structures favorise la centralisation de la prise de décision, c'est-à-dire celle qui s'effectue le plus près possible du sommet d'une pyramide d'organisation? Laquelle au contraire favorise une décentralisation de la prise de décision c'est-à-dire celle qui s'effectue le plus près possible de la base d'une pyramide d'organisation où réside son exécution? La pertinence de cette dernière question peut s'expliquer par le fait que la littérature d'aujourd'hui associe l'efficacité administrative d'un système à la décentralisation de la prise de décision. Pour appuyer cette position, on peut citer en particulier Greenfield.

School district organizations are more likely to be effective with a high degree of decentralization of decision-making. 5

Cet aspect utilitaire de la recherche ne saurait être mis complètement de côté. Est-ce que effectivement on obtient un profil décisionnel différent lorsque la structure d'organisation est différente? Comme corollaires à cette question fondamentale, on pourra se demander si à l'intérieur d'une structure d'organisation, monocéphale ou bicéphale, ou les deux à la fois, la perception de la localisation de la

5 T.B. Greenfield, et alia, Developing School Systems, Toronto, O.I.S.E., 1969, p. 44.

prise de décision est perçue de la même façon selon la nature du répondant, i.e. son niveau d'appartenance, et selon le secteur concerné.

A notre connaissance, il n'existe pas dans la littérature des recherches mettant en interrelation ces deux variables où le profil décisionnel devient une fonction d'une structure particulière. Egalement, il n'existe pratiquement pas d'étude sur la prise de décision organisationnelle, impliquant l'ensemble des individus d'une structure bien définie. Ce genre de recherche n'existe pas au Québec. Par contre, il est possible de rapporter quelques recherches sur la prise de décision au niveau de groupes d'individus comme professeurs ou directeurs d'école. La présente recherche essayera de dégager une perception plus globale de la prise de décision dans une problématique qui ne semble pas encore avoir été employée jusqu'à maintenant.

Au moment où cette recherche fut entreprise, la situation scolaire au Québec offrait une population c'est-à-dire un certain nombre de régionales permettant d'étudier l'impact d'une différence de structures administratives sur la prise de décision.

B) HISTORIQUE

Au début de la dernière décade, le Québec connut un processus accéléré d'évolution à tous les plans de sa vie collective de sorte qu'on assista à de très sérieuses réserves et revendications au plan scolaire. Une Commission Royale d'enquête fut instituée en 1961 et produisit un volumineux rapport dont une des recommandations majeures se rapportait à l'enseignement secondaire. La recommandation 46 en fait foi:

Nous recommandons que l'enseignement secondaire s'organise dans des écoles polyvalentes, offrant une diversité de cours et de services correspondant à la diversité des talents, des goûts et des besoins des jeunes de 12 à 16 ou 17 ans. ⁶

A cette fin, on a cru bon de régionaliser. Le nouveau Ministère de l'Education lançait donc le 10 septembre 1963, l'Opération "55" dont le but était de réaliser la création de cinquante-cinq commissions scolaires régionales (francophones) au Québec. Le secteur anglophone en vit la création de neuf. Les villes de Montréal et Québec ne participèrent pas à ce plan.

Le document 21, sur les commissions scolaires régionales, définissait la structure fonctionnelle ⁷ "comme étant un agencement modèle et théorique des fonctions qui doivent être exercées dans un organigramme pour en assurer le fonctionnement". On retrouve plus loin la définition d'une structure administrative, à savoir: "un agencement pratique des unités administratives établies dans un organisme pour lui assurer une gestion efficace".

Or, c'est précisément à ce niveau que le Ministère de l'Education suggère deux organigrammes dits A et B qui, bien que ne différant pas de façon très notable, donnèrent dans un cas des régionales dites "monocéphales" (ou unicéphales) et dans les autres cas des régionales "bicéphales". Ces organigrammes sont reproduits aux pages 7 et 8.

⁶ Rapport de la Commission Royale d'enquête sur l'enseignement, Québec, 1964, T. 2, p. 143.

⁷ Document 21, Les structures fonctionnelles, Québec, Les Editions de l'Enseignement, C.E.Q., 1969, p. 2.

Tableau I.

Organigramme A
TABLEAU 1

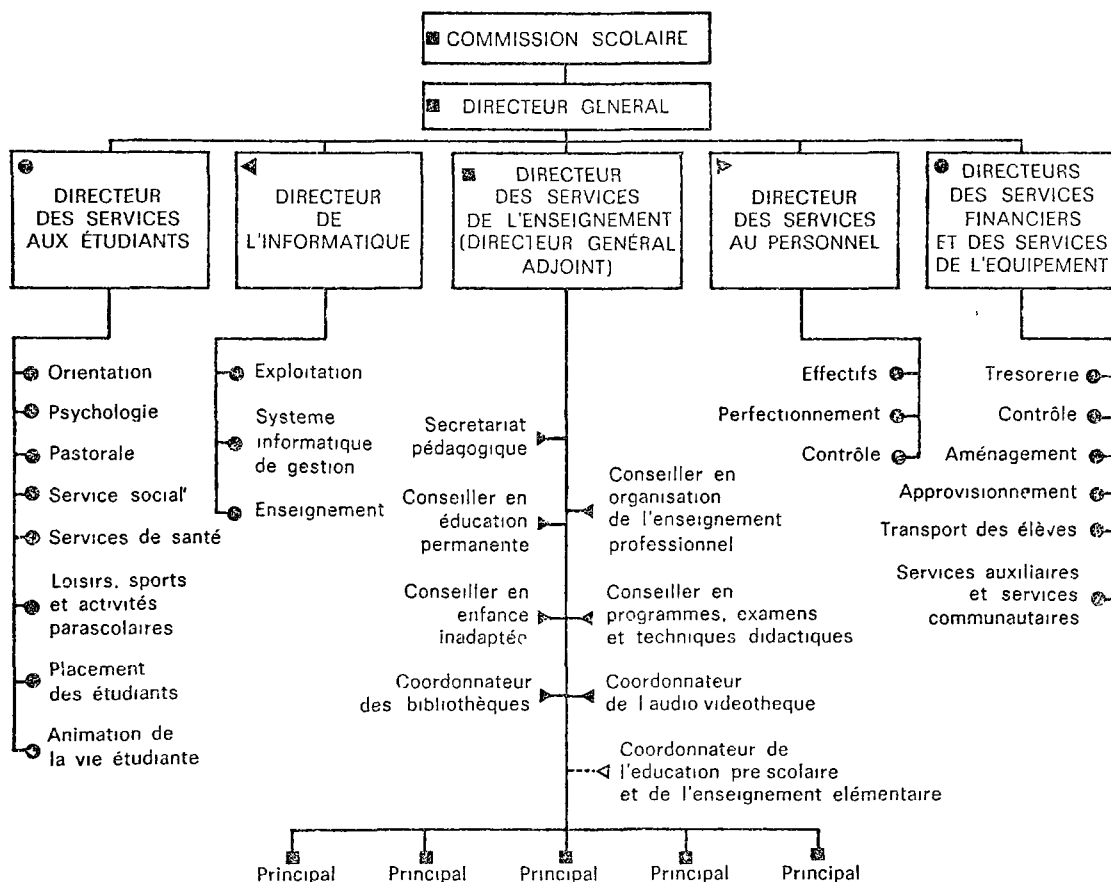
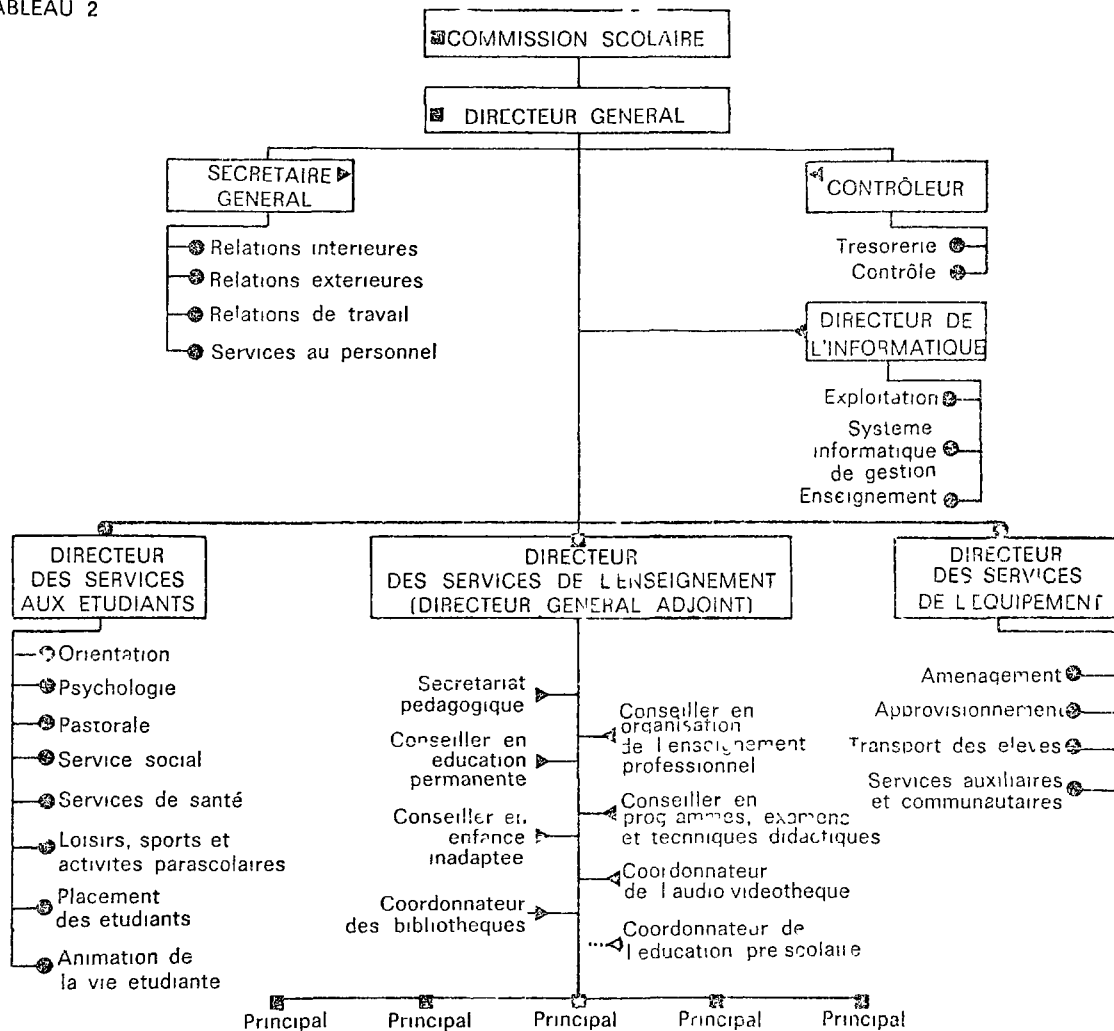


Tableau II.

Organigramme B
TABLEAU 2



L'organigramme "A" est principalement caractérisé par le fait que dans la structure fonctionnelle qu'il illustre, toutes les fonctions identifiées sont verticales, i.e. qu'elles font partie de la ligne d'autorité. Le directeur général y représente l'exécutif supérieur qui doit assurer la coordination des autres directions. La direction des services financiers et la direction des services de l'équipement sont réunies en une seule fonction. Il s'agit de fonctions verticales qui sont cependant auxiliaires par rapport aux services de l'enseignement. Enfin, on trouve dans cet organigramme une fonction identifiée comme étant la direction des services au personnel et on n'y trouve pas de secrétariat général.

Par contre, l'organigramme "B" est caractérisé par le fait qu'on y fait une distinction entre les fonctions verticales et les fonctions horizontales. La direction générale y est en effet assistée par trois fonctions horizontales, soit le secrétariat général, le contrôle et la direction de l'informatique. Les fonctions verticales sont réduites à trois: la direction des services aux étudiants, la direction des services de l'équipement et la direction des services de l'enseignement.

Cette distribution différente de direction de services permet à plusieurs régionales scolaires de soustraire à leurs directeurs généraux l'administration de tout l'appareil financier pour le confier à un secrétaire-trésorier-administrateur ou l'équivalent.

A partir de ces deux organigrammes types dont la description est tirée du document 21 sur "Les structures fonctionnelles"⁸, les cinquante-cinq régionales scolaires fabriquèrent les leurs. Nous présentons respectivement dans les deux pages suivantes l'organigramme d'une régionale monocéphale et celui d'une régionale bicéphale. Ces deux organigrammes nous font mieux saisir visuellement les différences de structures que ne le font les organigrammes types du document 21.

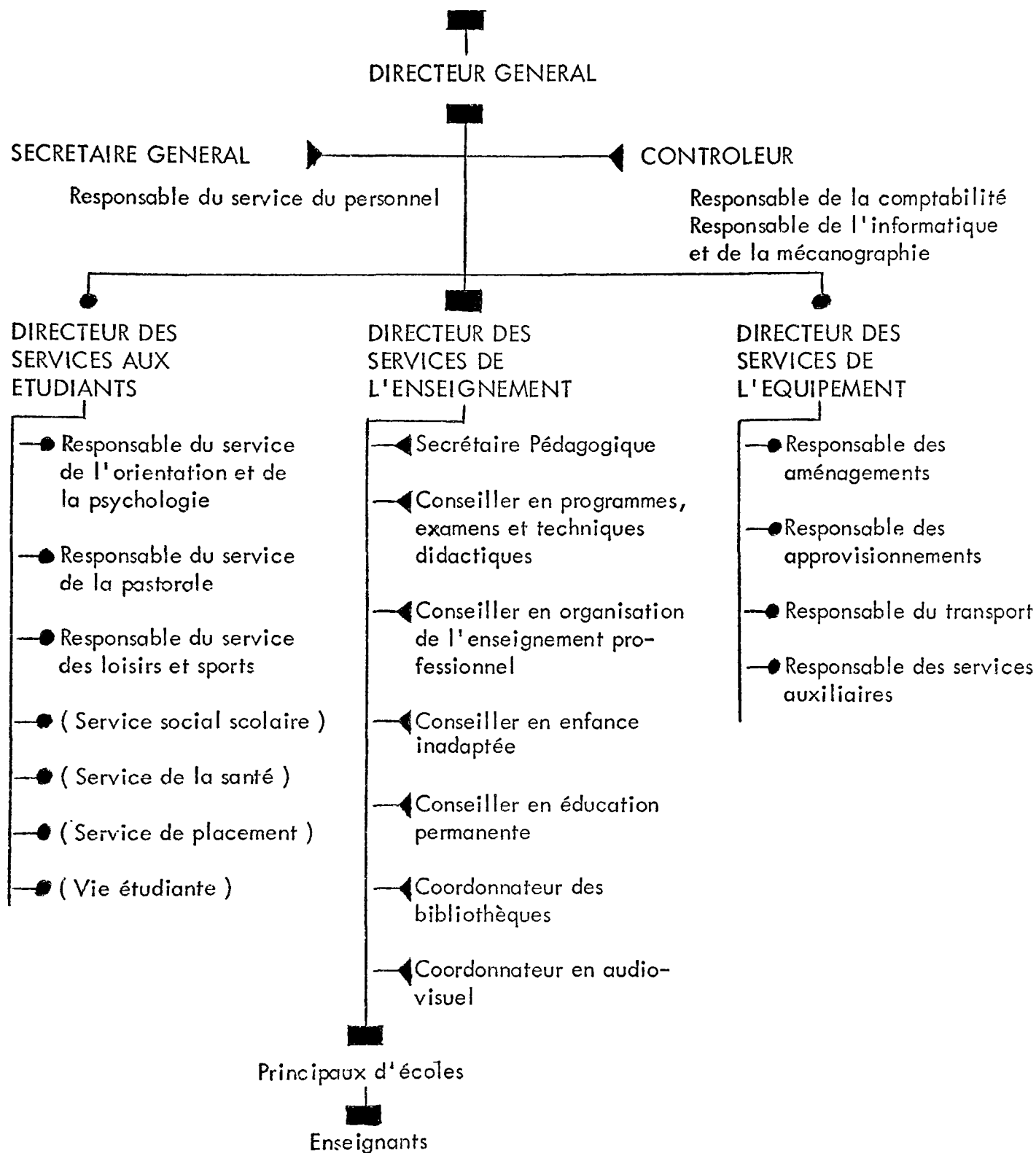
Le choix d'une structure fut laissé aux régionales et le tableau V, p. 13 présente leur évolution jusqu'au moment où le Ministère décida d'une structure uniforme, à l'instigation de la Fédération des Commissions Scolaires Catholiques du Québec.

Dans ce tableau, on note que si en 1968-69, il y avait d'emblée quarante-quatre régionales bicéphales, il y avait à peine quatre régionales monocéphales au sens strict du terme. Les sept autres y sont assimilées du fait que leur organigramme s'apparentait beaucoup plus avec une structure monocéphale que bicéphale.

Notons en terminant ce bref historique que le nombre élevé de régionales bicéphales s'explique du fait que l'opération 55 n'abrogeait pas l'ancienne "Loi de l'Instruction Publique" et les "Règlements du Comité Catholique" qui favorisaient une administration bicéphale, distinguant le financier du pédagogique. C'est pourquoi certaines régionales structurèrent leur organigramme à partir d'individus en place.

⁸ Document 21, op. cit., pp. 8 et 9.

COMMISSION SCOLAIRE REGIONALE MONOCEPHALE



■	Ligne d'autorité	SG	Secrétariat général
◄	Ligne conseil	EN	Services de l'enseignement
●	Services	ET	Services aux étudiants
		EQ	Services de l'équipement
		DG	Directeur général
		CI	Contrôle

Tableau IV.

COMMISSION SCOLAIRE REGIONALE BICEPHALE

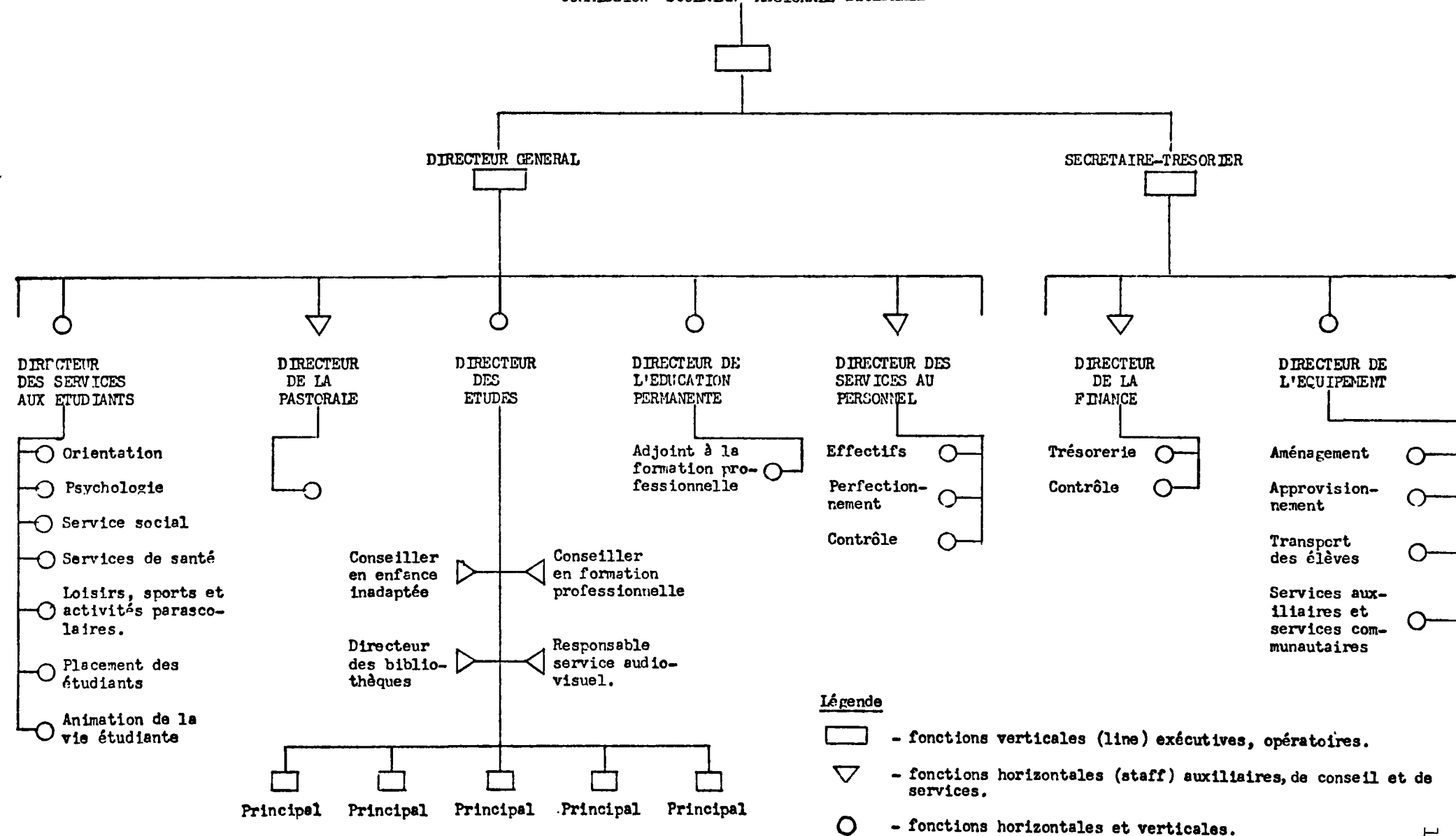


Tableau V.

Evolution des structures administratives des
régionales francophones depuis 1968-69 jusqu'à
72-73.

<u>Année</u>	<u>Monocéphales</u>		<u>Bicéphales</u>		<u>Total</u>	
	N.	%	N.	%	N.	%
1968-69	11	20	44	80	55	100
1969-70	23	42	32	58	55	100
1970-71	33	60	22	40	55	100
1971-72	37	67	18	33	55	100
1972-73	55	100	0	0	55	100

Les données de ce tableau sont tirées de listes venant de la "Fédération
des Commissions Scolaires Catholiques de Québec".

CHAPITRE DEUXIEME

LA VARIABLE INDEPENDANTE

A) La structure d'organisation

On peut conceptualiser l'organisation scolaire comme étant un système complexe dans lequel, selon la théorie de Leavitt¹, on retrouve comme dans toutes les organisations les quatre variables suivantes, à savoir: la tâche, la structure, la technologie et l'individu tel que présenté par la figure I ci-dessous.

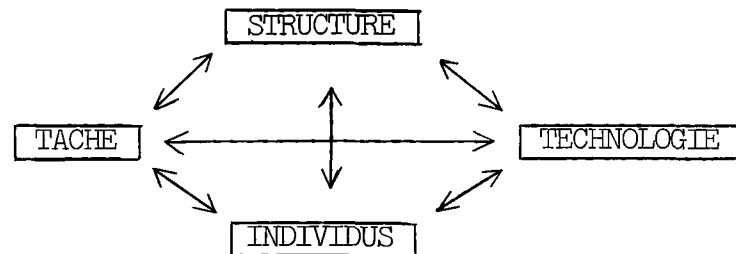


Fig. I. Les 4 variables d'une organisation selon H.J. Leavitt.

Ces quatre variables agissent certes en interdépendance, mais nous pouvons les isoler toutes sur le plan conceptuel pour fin d'analyse. Le concept de structure est retenu ici pour fin de ce travail. Selon Leavitt, la structure veut dire les systèmes de communication, les systèmes d'autorité ou de rôles.

1 Harold J. Leavitt, Applied Organizational Change in Industry: Structural, Technological and Humanistic Approaches, in James G. March, éd., Handbook of Organizations, Rand McNally, 1965, p. 1,144.

Ce même concept est présenté de façon différente par Weiss ². Au plan strictement matériel, on arrive au même résultat à savoir à l'identification d'une structure comme étant une des quatre caractéristiques des grandes organisations, mais l'approche formelle est différente dans ce sens que l'auteur attribue à la structure une fonction précise de coordination.

Dans une autre étude sur l'organisation, Marcus et Wilson retiennent particulièrement la notion de structure qui permet d'assurer la continuité d'une organisation.

Structure stands above all other properties of "good organization" for it is structure that gives continuity to organizations in the face of change.³

Partant de ce concept de structure, les auteurs identifient ce qui semble d'après eux être les caractéristiques que l'on y retrouve habituellement: la division du travail, l'autorité hiérarchique et le coefficient d'encadrement ou le "span of control". Sur le concept de l'autorité hiérarchique, les auteurs font reposer celui de l'unité de direction. Ces deux derniers concepts correspondent en fait aux éléments analytiques de la structure que nous étudions dans la présente recherche.

² Robert S. Weiss, Processus of Organizations, University of Michigan, Ann Arbor, 1956, p. 3.

³ Alexis Marcus et Charles Z. Wilson. Organizational Decision-Making, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1967, p. 5.

Donc, la structure étant une des composantes majeures de l'organisation, nous l'étudierons comme telle. Au point de départ, une étude de Pugh⁴ et associés retient six dimensions primaires qui caractérisent la structure. Ces six variables sont empiriquement vérifiables. Elles sont: la spécialisation, la standardisation, la formalisation, la centralisation, la configuration et la flexibilité. Parmi ces dernières, c'est la centralisation qui retient davantage notre attention, puisqu'elle aurait un impact particulier sur l'efficacité administrative.

Dans son schème pour l'analyse du comportement dans l'organisation, Pugh fait part de l'interdépendance de trois niveaux d'analyse conceptuellement distincts:

1^o - la structure d'organisation et son fonctionnement, 2^o - la composition du groupe et son interaction et 3^o - la personnalité de l'individu et son comportement.

Nous retenons celui qui nous concerne davantage: la structure d'organisation et son fonctionnement. C'est à ce niveau d'analyse que nous entendons étudier la centralisation. Parler ainsi de structure en terme de centralisation nous situe dans l'approche bureaucratique de l'organisation telle que conçue par Weber⁵. Or, ce dernier préconise vingt-six caractéristiques particulières pour la bureaucratie.

⁴ Pugh et alia, A Conceptual Scheme for Organizational Analysis, in Administrative Science Quarterly, Vol. 8, 1963-1964, p. 289-315.

⁵ Max Weber, The Theory of Social Economic Organization, Glencoe, Ill. Free Press, 1947, p. 404.

Udy, étudiant les sept caractéristiques qu'il juge parmi les plus typiques, en vient à les reformuler de façon opérationnelle et les regroupe selon deux rubriques différentes, à savoir des caractéristiques bureaucratiques et des caractéristiques rationnelles. Il démontra que si ces caractéristiques sont positivement associées entre elles à l'intérieur d'une même catégorie, elles ne le sont pas lorsqu'on les prend globalement i.e. selon leur rubrique. Notons en passant comment l'auteur reformule la première caractéristique d'une organisation formelle:

An hierarchichal authority structure is considered to be present if the organization possesses three or more levels of authority. ⁶

Friedrich ⁷ étudiant, quelques années plus tôt que Udy, les caractéristiques des organisations selon Weber, observa dans ses recherches que six de ces caractéristiques émergeaient ou s'imposaient davantage. Parmi ces six, trois sont nettement structurelles. Or, parmi ces dernières, nous retrouvons l'aspect que nous entendons analyser à savoir: la centralisation du contrôle et de la supervision que nous définirons plus loin.

Pugh et ses associés après avoir considéré toutes les variables possibles de la structure d'organisation et leurs interrelations en arrivent à pouvoir affirmer ceci:

6 Stanley H. Udy, "Bureaucracy and Rationality" in Weber's Organization Theory: an Empirical Study, in American Sociological Review, Vol. 24, 1959, p. 791-795.

7 Carl J. Friedrich, "Some Observations on Weber's Analysis of Bureaucracy" in R.K. Merton and alia, Reader in Bureaucracy, 1952, p. 27-33.

It will thus be possible to characterize an organization by its structural profile and to relate this characterization to other organizational, group, and individual behavior. ⁸

Cela correspond à ce que nous entendons faire: identifier une variable indépendante, la situer dans un contexte plus large, la caractériser puis la mettre en interrelation avec une autre variable car une étude empirique d'une structure d'organisation ne saurait s'effectuer autrement que par celle de son fonctionnement. Revenant à la caractéristique de la structure que nous étudions, nous voyons que Pugh ⁹ "définit la centralisation comme concernant les postes où l'autorité prend les décisions affectant l'organisation". Or, nous savons qu'il peut exister deux sortes d'autorité: l'autorité professionnelle qui est dévolue selon l'expertise, et l'autorité formelle dévolue par l'institution. C'est de cette dernière dont il est évidemment question ici.

Si la centralisation telle que définie plus haut est une variable structurelle, elle possède à son tour des éléments analytiques. Parmi ces facteurs qui affectent la centralisation, notons la localisation de la fonction de la prise de décision à des points particuliers dans la structure d'autorité. Or, notre variable indépendante, définie en termes de structure monocéphale ou bicéphale se rapporte précisément à la structure d'autorité qui identifie ces endroits particuliers où

⁸ Pugh, et al, op. cit., p. 298.

⁹ Pugh, et al, op. cit., p. 304.

se prennent les décisions. Ce facteur de localisation de la prise de décision apparaît comme étant le plus déterminant de la centralisation.

L'étude de la centralisation à l'intérieur d'une structure nous ramène indirectement à l'étude du coefficient d'encadrement (span of control). En effet, on associe habituellement de façon inverse le nombre de niveaux administratifs au nombre d'individus qu'un administrateur peut directement et utilement superviser. Plus ce nombre d'individus supervisés est grand, moins il y aura de niveaux administratifs. Le contraire est également vrai de sorte qu'un nombre minimum de supervisés amènera un plus grand nombre de niveaux administratifs, occasionnant ainsi une pyramide d'organisation centralisée. Or, si l'efficacité administrative est habituellement associée à une prise de décision décentralisée, on peut se demander s'il y a lieu de favoriser cette centralisation au niveau de la structure.

Cette préoccupation rejoint l'approche que Blankenship et Miles¹⁰ prennent dans un article où selon ces derniers, parmi les nombreux aspects d'une structure d'organisation que l'on peut considérer pour expliquer des différences dans le comportement décisionnel des groupes, il y a lieu de retenir particulièrement (a) la hiérarchie, b) la grandeur de l'organisation et c) le "span of control". Toujours

¹⁰ L. Vaughn Blankenship and Raymond E. Miles, Organizational Structure and Managerial Decision Behavior, in Administrative Science Quarterly, Vol. 13, June 1968, p. 111.

selon Blankenship et Miles ¹¹, les propriétés de la structure et, en particulier, l'arrangement hiérarchique constituent la variable majeure pour expliquer le processus décisionnel. Ils sont même plus explicites lorsqu'ils maintiennent que "presque par définition, la structure hiérarchique reflète la distribution à l'intérieur d'une organisation du droit à la décision finale".

Etudiant la même question, Hage et Aiken ¹² font le point sur l'ensemble des caractéristiques propres à une structure. Ils en retiennent sept comme étant parmi les plus importantes ou significatives dans la littérature et la recherche. En tête de liste, apparaît constamment la propriété suivante d'une structure, à savoir la hiérarchie de l'autorité, exprimée dans le présent travail selon deux formulations différentes.

Un auteur français qui est devenu un classique dans la matière, Michel Crozier ¹³, fait de cette caractéristique de la structure, la centralisation (ou la distribution du pouvoir), la clef de l'analyse organisationnelle.

Gerald Hage ¹⁴ dans une étude sur les caractéristiques formelles d'organisations qu'il mit en interrelations en vue de suggérer une

11 Idem, Ibid., p. 111+117

12 Gerald Hage and Michael Aiken, Relationship of Centralization to other Structural Properties, in Administrative Science Quarterly, Vol. 12 June 1967, pp. 72-92.

13 Michel Crozier, Le phénomène bureaucratique, Paris, Seuil, 1963, p.233.

14 Gerald Hage, An Axiomatic Theory of Organizations, in American Sociological Review, Vol. 10, 1965-66, p. 289-320.

théorie des organisations de la tension fonctionnelle, identifia huit de ces caractéristiques. Parmi ces dernières, quatre représentent des variables se rapportant aux moyens dont disposent les organisations tandis que les quatre autres représentaient les fins de l'organisation. Parmi les variables se rapportant aux moyens dont dispose l'organisation, Hage cite la centralisation qui pour lui représente une mesure de la distribution du pouvoir.

Une étude de Meyer ¹⁵ nous apporte une distinction intéressante au niveau de la variable indépendante. Cet auteur voulait mettre en interrelation la structure formelle de l'organisation bureaucratique, considérant particulièrement la centralisation ou décentralisation de l'autorité, avec le processus de la prise de décision. Pour ce faire, il fut amené à distinguer deux sortes de structures d'autorité dans l'organisation bureaucratique, l'une "fonctionnelle" considérant le nombre de sous-unités, l'autre "hiérarchique", concernant davantage le nombre de niveaux de supervision. Cette dernière convient mieux à une approche structurelle, d'autant plus qu'elle s'apparente à l'approche wébérienne de l'organisation.

Or, dans ce dernier cas, Meyer démontre qu'au fur et à mesure que le nombre de niveaux de supervision croît, il y a une décentralisation dans la prise de décision, tandis qu'au contraire lorsque le nombre de sous-unités croît, la prise de décision devient plus centrali-

¹⁵ Marshall W. Meyer, The Two Authority Structures of Bureaucratic Organization, in Administrative Science Quarterly, Vol. 13, 1968, p. 211-228.

sée. Ce qu'il faut retenir pour le moment, ce n'est pas la nature et le sens de l'interaction entre les variables étudiées, mais le fait que l'auteur apporte une distinction entre l'aspect fonctionnel et l'aspect hiérarchique dans la structure d'autorité de l'organisation. Toutefois, considérant la structure d'autorité hiérarchique, au lieu de caractériser cette dernière par le nombre de niveaux de supervision, on le fera en considérant son ordonnance (scalar chain) ou sa construction pyramidale. De ce fait, cela revient à étudier la distribution de l'autorité formelle à l'intérieur d'une structure donnée. Or, on sait que selon le modèle wébérien, cette distribution de relations d'autorité se fait selon le type "monocratique", i.e. en se conformant au principe de l'unité de direction. En effet, une caractéristique majeure du modèle bureaucratique d'organisation réside dans la présence d'une structure pyramidale au sommet de laquelle on retrouve l'ultime poste qui doit coordonner les fonctions inférieures. Cette "monocratie" ne peut s'exercer que dans un contexte de direction unique dont on étudiera le principe.

B) Le principe d'unité de direction

Dans les pages qui suivent, toujours en rapport avec la variable indépendante, nous voulons relever ce que la littérature actuelle en organisation révèle sur le principe de Fayol de l'unité de direction.

Nous verrons que la vérification de ce principe s'effectue au niveau des structures d'organisation qui constituent en fait une carac-

téristique pour ne pas dire la caractéristique fondamentale si l'on opte pour le modèle bureaucratique d'organisation de Weber.

Fayol ¹⁶ énonce ainsi son principe d'unité de direction:

"Un seul chef et un seul programme pour un ensemble d'opérations visant le même but". Il en fait la condition nécessaire de l'unité d'action, de la coordination des forces et de la convergence des efforts. Il ajoute, en comparant le monde social au monde animal, qu'un corps avec deux têtes constitue une monstruosité qui aura de la difficulté à survivre. Cette unité de direction est assurée par une bonne structuration de l'organisme en cause. Fayol nous met en garde de ne pas confondre ce principe de l'unité de direction avec l'unité de commandement où un employé ne doit recevoir d'ordre que d'un seul supérieur. Toujours selon lui, l'unité de commandement ne peut exister sans cette unité de direction, mais n'en découle pas nécessairement.

Notons qu'en général les théoriciens américains n'ont pas retenu cette distinction d'autant plus que l'unité de commandement n'a pas trouvé une application rigoureuse à l'intérieur même d'une organisation à direction unifiée. En effet, certains théoriciens acceptent le fait qu'un individu puisse recevoir des ordres de deux sources différentes en autant que ces ordres s'appliquent à des champs d'expertise complètement différents. Cela tient compte davantage aujourd'hui de la spécialisa-

¹⁶ Henri Fayol, Administration industrielle et générale, Paris, Dunod, 1970, (1916) p. 27.

tion de l'individu plutôt que de la spécialisation de la tâche comme au temps de Fayol. Il y a d'ailleurs une autre explication de nature historique à cette divergence d'interprétation de ces deux principes d'unité de direction et de commandement. En fait, Fayol écrivit son bouquin en 1916 lequel ne fut publié aux Etats-Unis qu'en 1949; on comprendra dès lors que cette distinction se soit estompée au point qu'aujourd'hui il n'en est pratiquement plus question dans la littérature nord-américaine de sorte que actuellement les mots anglais "command" et "direction" sont synonymes.

C'est ainsi que Sears qui fut le premier théoricien à appliquer à l'administration scolaire les différentes phases du processus administratif, ne fait aucune distinction entre ces deux termes.

Direction, or command, is perhaps the most obvious and certainly the most striking aspect of the administrative process. 17

De plus, une étude faite par Knezevich¹⁸ sur l'emploi de termes décrivant les fonctions administratives de Sears (1916) à Johnson (1967) démontre que celui-là fut le seul à employer ce mot de commandement. Les autres parlent davantage de direction, assumant et dépassant même le contenu du mot "commandement". Signalons en particulier, Gulick, Urwick, Newman et Sears.

17 Jesse B. Sears, The Nature of the Administrative Process, Toronto, McGraw-Hill, 1950, p. 34.

18 Stephen J. Knezevich, Administration of Public Education, New York, Harper & Row, 1969, p. 18.

Campbell indique bien lui aussi que ces termes furent employés pour désigner la même réalité:

The third step in the administrative process, has at times been called command and, at other times direction. 19

Notons enfin que Fayol pour donner suite à son principe d'unité de direction a introduit celui du "scalar chain" ou de la hiérarchisation qui établit la ligne d'autorité des officiers partant du poste supérieur jusqu'à celui le plus inférieur. Ce principe, identifié par Fayol sera repris par tous les théoriciens d'organisation.

En 1937, Gulick traite du même principe d'unité de direction lorsqu'il parle de la fonction de coordination par l'organisation. Il écrit alors ceci:

It is clear from long experience in human affairs that such a structure of authority requires not only many men at work in many places at selected times, but also a single executive authority. The problem of organization thus becomes the problem of building up between the executive at the center and the subdivisions of work on the periphery and effective network of communication and control. 20

Plus loin, Gulick souscrit sans réserve à ce principe d'unité de direction malgré les absurdités que peut en amener une application trop rigide. Il écrit en effet:

19 Roald F. Campbell, John E. Corbally Jr. and John A. Ramseyer, Introduction to Educational Administration, Boston, Allyn & Bacon, 1971, 4th ed., p. 193.

20 Luther Gulick and Lyndall Urwick, Papers on the Science of Administration, New York, Institute of Public Administration, 1937, p. 7.

They (absurdities) are, however, unimportant in comparison with the certainty of confusion, inefficiency and irresponsibility which arise from the violation of the principle. 21

Urwick, ²² dans son bouquin consacre deux chapitres à la coordination qu'il trouve essentielle afin d'assurer "l'unité de l'effort" ou, en d'autres mots, l'unité de direction. Il écrit même que "the purpose of organization itself is coordination". En fait, cet auteur reprend presque tous les principes de Fayol dont il veut démontrer le bien-fondé.

Un autre théoricien de l'organisation qui est devenu un classique a présenté d'une façon plus compréhensive sous forme de règles ces principes d'administration pour nous donner un modèle "bureaucratique" de l'organisation. Il s'agit de Weber qui présente dans un ordre logique différents principes qui impliquent une pyramide dans la structuration des tâches. Il est plus explicite lorsqu'il parle de l'efficacité de son modèle et du "type monocratique" de l'administration bureaucratique. Il écrit donc:

Experience tends universally to show that the purely bureaucratic type of administrative organization - that is the monocratic variety of bureaucracy - is from a purely technical point of view, capable of attaining the highest degree of efficiency and is in this sense formally the most rational known means of carrying out imperative control over human beings. 23

21 Luther Gulick and Lyndall Urwick, op. cit., p. 9

22 Lyndall Urwick, The Elements of Administration, New York, Harper and Row, 1943, Ch. IV, V.

23 Max Weber, The Theory of Social and Economic Organization, New York, Free Press, 1947, p. 309.

Si Weber considère son modèle d'organisation comme étant hautement efficace, sa pensée sur l'unité de direction est mieux rendue lorsque selon Gerth et Mills, il écrit:

With the full development of the bureaucratic type, the office hierarchy is monocratically organized. ²⁴

Toutefois, d'une façon beaucoup plus évidente, bien qu'indirectement, ce principe d'unité est traité par Golembiewski qui écrit ceci:

Hundreds of volumes on traditional organization theory emphasize such "principles" as specialization, on line authority, and responsibility and unity of command. ²⁵

Il tient ces principes comme étant les plus fondamentaux dans la théorie traditionnelle d'organisation. Il parle davantage de l'unité de commandement que de direction, mais on sait que selon Fayol ²⁶, "l'unité de commandement ne peut exister sans l'unité de direction bien qu'elle n'en découle pas. Ces sont ces deux principes que Golembiewski présente sous forme de propositions.

2. Administrative efficiency is increased when organization members are arranged in a definite hierarchy of authority from top to bottom and of responsibility from bottom to top with a single head at the apex and a broad base at the bottom.

3. Administrative efficiency is increased if the unity of command is preserved, that is, if each organization member reports to but one superior.

²⁴ Hans Gerth and C. Wright Mills, From Max Weber; Essays in Sociology, Oxford University Press, 1958, p. 197.

²⁵ Robert T. Golembiewski, "Toward the New Organization Theories: Some Notes on Staff", in Litterer, op. cit., p. 99-108.

²⁶ Henri Fayol, op. cit., p. 27.

Mouzelis ²⁷ dans un livre plus récent, cite comme une des caractéristiques typiques de la structure "l'unity of command". Ce qu'il y a d'intéressant chez cet auteur, c'est qu'il signale une étude faite par A. Brown en 1947, "Organization of Industry", où ce dernier a recensé l'existence de principes de base. Leur nombre varie de un à quatre-vingt-seize. Or, lorsqu'il n'y a qu'un seul principe de base, on retrouve celui de coordination dont on a déjà parlé plus haut. C'est dire toute l'importance que revêt alors indirectement l'unité de direction, puisque la fonction de coordination débouche en dernier ressort sur celle-là.

Parmi les auteurs qui ont traité de ce principe, il en est un qui l'a fait avec plus d'autorité que d'autres. Il s'agit de Simon dans un livre qui est devenu un "classique" dans la matière.

Dès le début du chapitre où il traite de quelques problèmes de la théorie administrative, il identifie quatre principes dont celui qui veut que l'efficacité administrative soit augmentée lorsque les membres d'un groupe sont ordonnés selon une hiérarchie d'autorité déterminée.

Administrative efficiency is supposed to be enhanced by arranging the members of the organization in a determinate hierarchy of authority in order to preserve "unity of command". 28

27 Nicos P. Mouzelis, Organization and Bureaucracy, An analysis of modern theories, Chicago, Aldine Publishing Co., 1967, p. 89.

28 Herbert A. Simon, Administrative Behavior, New York, Collier MacMillan, 1945, p. 22.

Notons ici que l'auteur parle du principe de l'unité de commandement. Par les explications que l'auteur fournit après l'énoncé de ce principe, s'il est évident que Simon est plus près du principe de l'unité de commandement tel que défini par Fayol, il se rapproche davantage du principe de l'unité de direction lorsque pour s'assurer qu'on évitera des conflits de *commandement*, il écrit:

The arrangement of the organization members in a hierarchy or pyramid of command affords the basis for either the first or the second method of avoiding conflicts in authority. 29

On note ici que Simon explicite le concept de hiérarchie en pyramide de commandement. Or, l'unité de direction suppose cette pyramide au sommet duquel il ne saurait y avoir qu'un seul poste. Ce langage devient wébérien et l'on sait toute l'importance que la bureaucratie attribue à la pyramide d'autorité. Weber avait déjà identifié trois sortes d'autorité, à savoir, l'autorité charismatique, traditionnelle et légale. Ici, Simon et Weber veulent bien parler de l'autorité légale ou organisationnelle, celle qui est dévolue au poste plutôt qu'à la personne même du titulaire de ce poste.

Simon fait également de ce principe une condition de la coordination et de l'organisation. On voit encore mieux l'importance qu'il attache à ce principe lorsqu'il indique qu'en cas de conflit avec l'autre principe (celui de la spécialisation) celui de l'unité de commandement doit prévaloir. A l'appui de ce choix, il cite à nouveau Gulick³⁰

29 Herbert A. Simon, op. cit., p. 141.

30 Luther Gulick, Notes on the Theory of Organization, in Gulick & Urwick, op. cit., p. 9.

et White ³¹ .

Plus loin, toujours dans son livre de base, Simon ³² revient sur l'unité de commandement. Après avoir analysé le concept lui-même, il trouve préférable d'étudier les résultats anticipés de l'application de ce principe. Il le fait par le biais de l'autorité comme nous l'avons déjà vu et cela l'amène à établir une hiérarchie de l'autorité comme élément de solution à des conflits possibles. C'est ainsi qu'il indique que si deux individus, situés au même niveau de la pyramide se trouvaient en situation de conflit, ils se devaient automatiquement de transmettre le litige à un supérieur commun. Ce dernier, en ultime ressort, doit non pas décider au plan technique la solution préférable, mais au plan administratif, doit décider qui des deux doit prendre cette décision. Cette position de Simon rejoint un des trois types de prise de décision tel qu'identifiés par C. Barnard. ³³ En effet, ce dernier parle de ces cas qui doivent être référés par des subordonnés en termes d'"appellate cases".

Etzioni dans son étude des organisations modernes reconnaît également ce principe de l'unité de direction dans la théorie wébérienne de la bureaucratie. Il écrit en effet ceci:

31 Léonard D. White, Introduction to the Study of Public Administration, New York, MacMillan Co., 1939, p. 45.

32 Herbert Simon, *op. cit.*, p. 140 sq.

33 Chester Barnard, The Functions of the Executive, Cambridge, Harvard University Press, 1966, p. 191.

Celle-ci peut être très compliquée et posséder de nombreuses ramifications, mais elle n'a jamais qu'un seul centre d'autorité, où sont prises les décisions finales et où les conflits peuvent être résolus. 34

On retrouve également cette même vision de l'unité de direction dans l'appareil bureaucratique chez Victor A. Thompson qui écrit ceci:

The entire structure is characterized by a preoccupation with the monistic ideal. The hierarchical institution is monocratic. 35

Suite à la dernière citation, Thompson va plus loin lorsqu'il considère l'importance attachée à la hiérarchie. Il soutient que chaque individu dans l'organisation se retrouve dans une situation de supérieur-inférieur où le supérieur représente la seule source de légitime influence sur le subordonné. Ce modèle de relation organisationnelle ayant toujours existé, il s'en suit qu'aujourd'hui encore la théorie organisationnelle et la pratique s'inspirent toujours de ce modèle. L'auteur poursuit donc en écrivant ceci:

This exclusive emphasis on hierarchy has produced our prevailing organizational theory and informed management practice. We shall refer to this theory as the monistic or monocratic conception of organization. 36

Notons ici que si le terme anglais "monistic" est de Thompson, le terme "monocratic" est celui employé par Weber.

34 Amitai Etzioni, Les Organisations Modernes, Duculot, (Belgique) 1971, p. 155.

35 Victor A. Thompson, Modern Organization, New York, Knopf, 1961, p. 19.

36 Victor A. Thompson, op. cit., p. 20

Indépendamment de la terminologie, la même réalité est rappelée lorsque la formulation habituelle de l'organisation bureaucratique conceptualise cette organisation entièrement en terme de hiérarchie. L'accent sur ce dernier terme devient donc particulièrement fort et important, de sorte que lorsqu'on retourne à la théorie de Harold Leavitt, on doit accorder une attention particulière à une des quatre composantes qu'il identifie au niveau de l'organisation, à savoir: la structure.

Toujours au sujet du principe de l'unité de direction, Dimock dans un bouquin de Merton, écrit ce qui suit lorsqu'il fait une évaluation de la bureaucratie et en particulier de sa complexité. En effet, à propos du contrôle exercé par le personnel central, il dira:

It will be one of my chief contentions in dealing with the correctives of bureaucratic inflexibility that operating heads must be assured autonomy of management and unity of executive direction. 37

Comment donc assurer cette unité de direction si elle n'est pas déjà inscrite au niveau de la structure? Traitant de ce même problème d'organisation, Pfiffner et Sherwood à leur tour en arrivent à la même constatation.

The coordinative principle is the first and all inclusive principle which provides unity of action in pursuit of a common purpose. 38

Nous voyons sous un autre angle, que la coordination selon ces deux auteurs ne s'effectue que selon ou par l'unité de direction.

37 Marshall E. Dimock, "Bureaucracy Self Examined" in Merton et alia, Reader in Bureaucracy, Glencoe, Ill., Free Press, 1952, p. 399.

38 John M. Pfiffner & Frank P. Sherwood, Administrative Organization, New Jersey, Englewood Cliffs, 1960, p. 60.

Non seulement ce premier principe est fondamental, mais il semble devoir inclure et conditionner les trois autres qui logiquement en découlent.

D'une façon aussi explicite, ces auteurs ajoutent ceci:

.. At each level there are evidences of unity of command, meaning that subordinates formally report to only one boss. Ultimately all authority and responsibility rests in the top box. This is the supreme coordinating entity with official authority to impose its fiat upon all subordinate echelons. 39

Un autre auteur, Griffiths, est aussi explicite et encore plus concluant à ce sujet puisqu'il fait intervenir la prise de décision au niveau même du "single executive head". En effet, en proposant des principes directeurs pour l'organisation scolaire, cet auteur suggère ceci en ce qui concerne l'institution:

An institution should be organized with a unitary source of decision-making at its head. Authority and responsibility delegated by the chief administrator should result in a unitary pattern of decision-making levels among all subordinates in the institution. 40

La structure correspondante à ce modèle proposé est celle de la monocéphalie où on ne trouve qu'un seul individu au sommet de la pyramide.

Le principe de l'unité de direction, supporté par la fonction de coordination qui dans son exercice débouche sur un point ultime, implique nécessairement la présence d'une structure monocéphale. En conséquence, une structure bicéphale va à l'encontre non seulement de la

39 Idem, op. cit., p. 135-6.

40 Daniel E. Griffiths et alia, Organizing Schools for Effective Education, Danville, Illinois, The Interstate, 1962, p. 70.

pensée wébérienne de l'organisation dans ce qu'elle a de plus fondamental, mais aussi contre des principes de fonctionnement dans le processus administratif.

De plus, on voit que Griffiths et ses associés considèrent la structure administrative comme étant ordonnée à la prise de décision puisqu'ils présentent ces deux concepts en interaction.

Nous concluons ce chapitre en disant que le problème fondamental de toute organisation est de coordonner la division horizontale et verticale du travail par une structure qui débouche sur une source unitaire du pouvoir. Si tous les théoriciens semblent d'accord quant à cette finalité, c'est au niveau des moyens qu'il y a divergence d'opinions. La structure d'organisation telle que proposée par Weber constitue sans doute encore aujourd'hui un des meilleurs moyens, si non le meilleur de répondre à ce besoin d'unité de direction.

C'est là, du moins, l'opinion d'Etzioni dont la citation suivante termine la présente partie. Notons qu'à la dernière ligne, il attribue à la structure d'organisation, la prise de décision dont il est immédiatement question au chapitre suivant.

It is one of the basic characteristics of bureaucratic organizational structures to have one and only one center of authority. This is often vested in the role of the head of the organization. He is seen as the top of the chain of command, as the ultimate authority in the internal structure and as ultimately responsible for the organizational activity relative to external structures such as the community and the government.

...even in decentralized organizations there is one center of authority where final decisions are made... 41

41 Amitai Etzioni, op. cit., p. 16-17.

Résumé.

La structure d'organisation devient la variable indépendante dans la présente recherche. Certains considèrent l'élément structurel de l'organisation comme le plus important à cause de sa propriété de coordination qui assure l'unité de direction. Parmi les caractéristiques d'une structure, il y a lieu de retenir celle de la centralisation. Cette centralisation se trouve à définir la structure d'autorité et à façonner la pyramide d'organisation. L'arrangement hiérarchique devient donc un élément fondamental de la structure surtout qu'il révèle et identifie la source du pouvoir.

L'unité de direction fut énoncée de façon formelle pour la première fois par Henri Fayol dans le cadre d'une théorie de l'organisation. Ce principe veut qu'il n'y ait "qu'un seul chef et un seul programme pour un ensemble d'opérations visant le même but".

Ce principe d'unité de direction est différent de celui de l'unité de commandement et a pour raison d'être la fonction de coordination, essentielle à la vie de l'organisation. Ce principe en conséquence ne devrait donner que des organisations monocratiques, selon l'approche de Weber. C'est ce principe qui est reconnu soit directement ou indirectement par la plupart des théoriciens de l'organisation.

CHAPITRE TROISIEME

LA VARIABLE DEPENDANTE

La prise de décision

Selon Griffiths, le processus de prise de décision dans l'acte administratif devient l'essence même de toute administration.

The specific function of administration is to develop and regulate the decision-making process in the most effective manner possible. 1

Toutes les autres phases de l'administration que nous connaissons sont faites en fonction de la prise de décision, soit en terme de préparation de cette décision, soit en terme de son exécution ou de son implantation.

Ce concept de prise de décision devient donc central dans le schème de pensée de Griffiths. Il est à noter que nous retrouvons ce concept dans d'autres théories de l'administration, mais il est présenté d'une façon plus relative.

Pour McCammy, la prise de décision devient généralement reconnue comme le coeur de l'organisation et le centre du processus administratif. Cela, il l'énonce clairement lorsqu'il écrit:

The making of decision is at the very center of the process of administration, and the discussion of administration will be more systematic if we accept a framework for the analysis of decision-making. 2

1 Daniel Griffiths, Administrative Theory, New York, Appleton-Century-Crofts, 1959, p. 73.

2 James L. McCammy, "Analysis of the Process of Decision-Making", in Public Administration Review, Vol. 7, no. 1, (1947) p. 48.

Simon procède exactement dans la même ligne de pensée lorsqu'il écrit:

A general theory of administration must include principles of organization that will insure correct decision-making, just as it must include principles that will insure effective action. 3

Plus près de nous, Owens résume la pensée actuelle des théoriciens sur la nature de l'administration:

Contemporary thinking about the nature of administration, both within and out of education, places decision-making in a central position. It may be that decision-making is the core process of administration to which all other activities can be subordinated. Or it may be that administration and decision-making are synonymous. However, a more generally accepted notion is that decision-making is the key function or activity of administrator. 4

Nous croyons que cet extrait d'Owens résume et fait le point sur la question présentement. Les positions de McCammy et de Griffiths en particulier sont reconnues et maintenues dans le processus administratif. Il y a là un consensus sur le rôle central de la prise de décision organisationnelle. On peut même dire que la prise de décision constitue une source primaire de contrôle puisque cette opération débouche sur le choix d'une solution parmi des alternatives possibles. A ce compte, la prise de décision se trouve même en position de définir une situation donnée en l'orientant soit dans un sens, soit dans l'autre.

3 Herbert A. Simon, Administrative Behavior, 2nd Ed. London, Collier MacMillan, 1945, p. 1.

4 Robert G. Owens, Organizational Behavior in Schools, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1970, p. 90.

Il importe aussi que ce processus de prise de décision soit distribué ou alloué à chaque niveau administratif afin d'assurer dans le processus séquentiel, i.e. la chaîne de moyens-fins, un processus de redéfinition d'objectif global en objectif intermédiaire et plus particulier. Un cheminement ainsi envisagé, i.e. se conformant à une structure hiérarchique devrait normalement favoriser la décentralisation de la prise de décision.

Notons quand même ici que cette modalité ou condition d'exercice de la prise de décision que nous retenons correspond à une des quatre que Robert Dahl ⁵ identifie à ce sujet. Il s'agit du processus "hiérarchique" où les leaders sont très influencés par la structure de la hiérarchie elle-même. Les autres sortes de processus sont le processus démocratique, le processus de négociation et celui du "pricing system" qui est fort différent des trois autres.

Nous abordons maintenant le processus même de la prise de décision afin de situer et d'indiquer quelle phase nous retiendrons pour les buts précis de ce travail.

Pour décrire l'ensemble du processus décisionnel, tous les auteurs ne sont pas d'accord dans la délimitation des phases de ce processus. Il n'en reste pas moins que tous veulent décrire la même réalité et que si la délimitation d'une phase par rapport à une autre implique une part d'arbitraire et même d'artificiel, l'ensemble du processus est quand même décrit dans ses aspects fondamentaux.

⁵ Robert Dahl, Hierarchy, Democracy and Bargaining in Politics and Economics, in Brookings lectures, Research Frontiers in Politics and Government, (Washington, D.C. 1955) p. 45-69.

Quoiqu'il en soit, le moment de la sélection même d'une alternative représente sans doute la phase essentielle de ce processus décisionnel. C'est celle-là qui est retenue ici.

Nous venons de voir la prise de décision selon sa nature et son processus propre. Cependant, l'individu amorce ce processus dans un organisme formel hiérarchisé. C'est ce qu'indique McCammy⁶ lorsqu'il parle de l'individu qui, voulant obtenir quelque chose, doit intervenir à un niveau plus élevé que le sien propre. "He starts the process of decision-making in a hierarchical organization".

Nous verrons donc maintenant le cadre dans lequel s'effectue tout ce processus de prise de décision, i.e. le système scolaire en tant qu'organisme formel.

Ce système scolaire pourrait être défini selon Bidwell⁷ comme étant un ensemble d'unités scolaires élémentaires et secondaires, chacune de ces unités possédant son administration propre (le principal) et son corps enseignant, le tout recouvert d'un cadre administratif à la grandeur du système.

Ce système, par contre, peut s'apparenter jusqu'à un certain point avec le modèle bureaucratique. Nous savons d'ailleurs que la bu-

⁶ James L. McCammy, Analysis of the Process of Decision-Making, in Public Administration Review, Vol. VII, 1947, p. 43.

⁷ Charles E. Bidwell, The School as a Formal Organization, in James G. March, Handbook of Organizations, Chicago, Rand McNally, 1965, p. 977.

reaucratie est une forme d'organisation. En effet, selon Etzioni⁸, la bureaucratie n'est qu'un des synonymes possibles du terme "organisation" même si ce synonyme a une certaine connotation négative dans le public.

Le système scolaire, toujours selon Bidwell⁹ possède un ensemble de caractéristiques parmi lesquelles on y retrouve "l'ordre hiérarchique des emplois, basés sur une structure d'autorité définie légalement".

Il n'en reste pas moins qu'en dehors d'un modèle d'organisation bureaucratique, le système scolaire possède d'autres caractéristiques qui lui sont propres et qui dans un sens amènent certaines restrictions ou limites à ce modèle bureaucratique. Ces caractéristiques, d'ordre plutôt professionnel, sont loin d'être sans effet sur le processus même de prise de décision qui s'effectue selon la nature des structures considérées.

Or précisément, une des caractéristiques propres du système scolaire est un certain degré d'autonomie octroyé à l'enseignant à l'intérieur du fonctionnement de sa classe. Cette autonomie est exercée effectivement et est continuellement revendiquée par le corps enseignant afin que les professeurs puissent jouir dans la réalité d'un statut professionnel, en accord avec leurs études spécialisées.

⁸ Amitai Etzioni, Modern Organization, Gembloux, (Belgique) J. Duculot, 1971, p. 3.

⁹ Charles E. Bidwell, op. cit., p. 974.

Par ailleurs, nous retrouvons ce même degré d'autonomie au niveau de chaque école ou institution. Ici, c'est une division d'ordre géographique qui intervient vu la localisation différente des écoles dans un milieu donné. Cette partition différente par rapport à un bureau régional confère déjà à une école donnée, un caractère d'autonomie, de personnalité, voir d'indépendance par rapport non seulement à ce bureau, mais aussi vis-à-vis des autres écoles relevant d'un même bureau régional. On peut donc dire qu'une école constitue une "entité administrative" ou une "unité d'organisation" autonome avec son personnel de direction, ses professeurs et ses étudiants, le tout desservant une portion bien déterminée d'un territoire donné.

Knezevich¹⁰ fut peut-être le premier à identifier d'une façon claire et nette les différents niveaux d'administration d'une commission scolaire. Au point de départ, il conçoit que: "a school system can be conceptualized in terms of decision points".

Selon lui, ces points de décisions sont des postes dans la hiérarchie où des décisions spécifiques sont rendues, lesquelles déterminent le cours des actions à suivre. Dans un premier temps, l'auteur avait déjà identifié quatre niveaux d'administration, à savoir:

- 1- Celui de l'administration générale (la commission scolaire, le directeur général et ses assistants).

10 Stephen J. Knezevich, Administration of Public Education, 2nd Ed., New York, Harper & Row, 1962, p. 63.

- 2- L'administration au niveau d'un bureau central ou régional, (les directeurs généraux des différents services, les superviseurs, etc.).
- 3- L'administration au niveau de l'école même (le principal et ses assistants) etc.
- 4- L'administration au niveau de la classe elle-même. (L'enseignant). ¹¹

On comprendra que ces quatre niveaux d'administration vont déterminer trois points précis de localisation de ce pouvoir de décision. C'est ce que Lutz et Iannaccone ¹² appellent le "pouvoir de filtration".

Ce pouvoir de filtration vient du fait que la charte d'organisation scolaire, dans son aspect juridique et formel favorise trois points précis qui effectivement correspondent à la démarcation des quatre niveaux d'administration que l'on trouve dans un système scolaire régional.

En effet, le directeur général constitue toujours selon la charte d'organisation scolaire, où les structures fonctionnelles qui en sont l'explication, le seul lien ou le lien officiel entre le bureau des commissaires d'école et l'ensemble du système scolaire. Il en est de même du directeur d'école qui constitue à son tour le seul lien entre son uni-

¹¹ Idem, Ibid, p. 41.

¹² Frank W. Lutz & Laurence Iannaccone, Understanding Educational Organization: a Field Study Approach, Columbus, Merrill, 1969, p. 31.

té administrative (l'école) et le bureau régional. Finalement, le professeur dans sa classe exerce également le même type de rôle, étant le lien entre ses élèves et la direction de l'école.

Nous voyons donc qu'au niveau de ces trois postes, il y a concentration, et par le fait même rétrécissement des canaux de communications qui font que ces trois postes deviennent des postes-clés, privilégiés dans le processus de prise de décision, surtout lorsque ce processus origine du sommet, favorisé en cela par le contexte juridique et formel qui préside à toute l'opération de ce système.

Au sommet de cette pyramide, on trouve le directeur général. Ce poste, dans une commission scolaire régionale est ordinairement celui du professionnel numéro un (1) dans le domaine de l'éducation. Beaucoup l'appellent le "middle man", en ce sens qu'il fait le pont entre les commissaires d'écoles d'une part, et les enseignants d'autre part. Certains voient là la charnière entre le législatif et l'exécutif d'un système et ont tendance plutôt à réduire ou cristalliser le rôle du directeur général en terme d'exécutant numéro "un". Selon cette conception, il fait toujours le lien entre ces deux niveaux d'administration, mais n'a pas à représenter ou faire valoir le point de vue du corps enseignant au niveau supérieur. Enfin, il y a différentes façons de concevoir le rôle de ce poste. Nous partirons toutefois de la définition qu'on y trouve dans le document 21 du Ministère de l'Education.

Le directeur général est le principal administrateur de la commission scolaire et le premier officier exécutif. Il est nommé par les commissaires et veille à l'exécution de leurs décision. 13

Voilà donc le rôle qu'a à jouer le directeur général dans le cadre de la commission scolaire où se situe notre recherche.

A un échelon intermédiaire, qui en l'occurrence, est celui du milieu, on trouve le directeur d'école habituellement responsable de l'administration dans une école donnée.

Ici encore, nous aurons recours au document précité pour connaître le rôle du principal dans notre système scolaire. Nous nous bornerons à la définition générale de ce rôle comme d'ailleurs nous l'avons fait pour le rôle précédent.

Sous l'autorité du directeur des services de l'enseignement, le principal assume l'entière responsabilité de son école. Responsable des opérations, le principal assume la gestion du personnel et des élèves; il organise son école du point de vue administratif, pédagogique, financier et matériel. Le principal constitue l'autorité déléguée de la commission scolaire au niveau de l'école; il agit en fait comme le gérant de succursale d'une entreprise. 14

Cette définition rejoint la théorie de la gestion scolaire selon laquelle l'école constitue l'unité administrative de base, conférant ainsi au directeur d'école un pouvoir particulier.

Au palier inférieur, nous retrouvons la classe et ses professeurs. A ce niveau, les décisions majeures concernent le programme sco-

13 Gouvernement du Québec, Ministère de l'Education, Les structures fonctionnelles, 1968, p. 31.

14 Idem, Ibid., p. 31.

laire et les méthodes d'enseignement. L'exercice de l'autorité vient du niveau qui lui est immédiatement supérieur. Notons qu'à ce niveau, les professeurs se veulent impliqués davantage dans le processus de prise de décision. La dernière convention collective l'indique clairement à l'article 4-2.01 qui se lit comme suit dans le chapitre traitant de la consultation.

Les membres du personnel d'enseignement d'une école participent à l'administration pédagogique et disciplinaire de l'école par la formation et le fonctionnement d'un conseil d'école. 15

On est encore plus explicite à l'article 4-1.01 lorsqu'on traite du principe lui-même, avant son application. En effet, on y lit ceci:

Tout en conservant l'autorité décisive, à la commission dans la limite de ses droits et pouvoirs, on doit reconnaître officiellement que les instituteurs, en tant qu'agents les plus immédiatement impliqués dans l'enseignement, doivent participer à l'élaboration des politiques pédagogiques. 16

Si le document 21 sur les structures fonctionnelles ne donne rien sur le rôle de l'enseignant, nous pouvons donc nous en tenir à l'entente intervenue entre le gouvernement et les enseignants. Ce dernier document est d'ailleurs plus récent que le premier. Nous pouvons donc dire maintenant qu'à l'intérieur de notre système scolaire, nous avons localisé les principaux lieux ou points de décision. Ce modèle nous sera utile dans la partie expérimentale de ce travail.

15 Entente intervenue entre le Gouvernement du Québec et la Corporation des enseignants du Québec, Québec 1969, p. 16.

16 Idem, *ibid*, p. 16.

D'ailleurs, c'est ce modèle que Lutz et Iannaccone préconisent lorsque à propos de structures administratives scolaires, ils écrivent:

Nevertheless, the formal organizational scheme of offices, hierarchically arranged, persists and offers the best single point of departure for the study of power within the school system's organization. Most typically the chart places the school board at its top and moves by organizational levels through sets of offices and organizational units downward to the classroom teacher. 17

Nous voyons donc que malgré l'aspect légal ou normatif de l'organisation scolaire, ce cadre formel au niveau d'une régionale nous permet d'identifier les points dans les structures d'organisation où les décisions administratives tendent à se faire. Cela nous aidera à plus d'un titre lorsqu'il nous faudra faire l'analyse et l'interprétation des profils décisionnels des régionales scolaires, surtout en terme de pouvoirs et de participation de la part des individus ou des groupes d'individus impliqués dans le système de prise de décision.

Nous voyons donc que l'école, au sens large, constitue notre système social et qu'au niveau de l'institution, la commission scolaire régionale est identifiée comme étant l'organisme formel. En terme d'individus, il est nommé question de trois catégories déjà identifiées à savoir: le directeur général de la régionale, le directeur d'école et les professeurs. Nous avons parlé de la prise de décision comme telle et nous l'avons située dans un contexte organisationnel que nous avons tâché de décrire. L'interdépendance de ces éléments au niveau du rationnel ou de sa base théorique sera expliquée au chapitre suivant.

17 Frank W. Lutz & Laurence Iannaccone, Understanding Educational Organizations, Columbus, Ohio, Chls., E. Merrill, 1969, p. 28.

Nous pouvons quand même citer ici un passage important de Morphet qui sans expliciter la nature de l'interaction, en décrit quand même l'existence rejoignant ainsi une préoccupation de ce chapitre.

Every organization must make provision for decision making. Decisions must be made concerning what goals, purposes, objectives, policies and programs will be accepted by the organization as legitimate. Decisions need to be rendered continuously with respect to the implementation of policies and programs. Therefore, every organization, in order to be effective, must have the ability to make decisions. These decisions may be made by the leader, by the group, by authorities external to the group, or by a combination of methods. Regardless of how decisions are made or who makes them, an organization cannot operate unless decisions are rendered. 18

Avant de présenter le modèle théorique qui nous permettra de confronter nos deux variables, nous croyons utile non seulement de les résumer, mais de les situer dans une problématique plus générale.

La société, au sens le plus large, est composée d'individus et d'organismes pour répondre aux besoins que les premiers ne peuvent satisfaire seuls. Il y a toujours eu par conséquent des organisations plus ou moins formelles pour répondre à des besoins spécifiques. Pour des théoriciens, cela est devenu un objet d'étude scientifique, où après avoir identifié les concepts de base, ils s'attardèrent à l'étude de leurs interrelations afin d'en dégager une théorie de l'organisation. Il en existe une selon laquelle toute organisation comprend

18 Edgar L. Morphet, Roe L. Johns & Theodore L. Reller, Educational Organization and Administration, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1967, p. 88.

quatre éléments constitutifs. Notre variable indépendante correspond à un de ces éléments, à savoir la structure. Cette dernière à son tour possède des caractéristiques majeures. Nous en retenons une: la centralisation dont l'élément analytique est la localisation de la prise de décision. A ce niveau d'analyse, la variable indépendante peut s'étudier selon le modèle bureaucratique de Weber. Parmi les caractéristiques de cette forme d'organisation, nous avons retenu le concept du "scalar chain" débouchant ainsi sur le principe d'unité de direction dont l'application devrait donner des régionales scolaires monocéphales.

S'il en est ainsi pour l'aspect statique de notre étude que représente la variable indépendante, il en est de même pour son aspect dynamique représenté par la variable dépendante.

En effet, la prise de décision organisationnelle comme telle n'est qu'une phase du processus administratif; mais, certains auteurs y ramenant toutes les autres phases antérieures ou postérieures, en font l'objet d'une théorie particulière en administration.

Nous avons donc vu que la prise de décision organisationnelle peut et doit être déléguée pour l'efficacité de l'organisation. Ensuite, nous avons présenté les différentes étapes de la prise de décision pour enfin indiquer celle que nous retenions. Finalement, nous avons décrit le contexte organisationnel de la prise de décision, mettant en relief certaines caractéristiques du système scolaire qui peuvent influencer le processus décisionnel.

Conclusion

Les variables de la présente recherche viennent d'être définies. On a vu que la prise de décision organisationnelle devait s'effectuer selon une structure hiérarchique dont l'arrangement doit être monocratique en vertu du principe de l'unité de direction.

On peut donc se demander d'une façon générale comment le profil décisionnel sera modifié à partir de deux structures administratives différentes. D'une façon plus spécifique, on peut se demander si une structure bicéphale va davantage favoriser une décentralisation de la prise de décision qu'on associe habituellement à l'efficacité administrative. Mais avant de pouvoir répondre à ces questions, il faut non seulement démontrer l'interdépendance des deux variables étudiées, mais indiquer le sens de cette interdépendance. L'étude du modèle théorique qui suit nous permettra de confronter ces deux variables.

CHAPITRE QUATRIEME

LE RATIONNEL

Le rationnel de cette recherche s'appuie sur le structuro-fonctionnalisme tel que conçu par Talcott Parsons.

Il n'y a pas lieu ici de faire l'histoire de l'analyse structuro-fonctionnelle puisqu'il n'est pas question de porter un jugement de valeur sur ce système d'analyse. Il s'agit davantage de s'en inspirer pour mieux saisir l'interrelation entre les deux variables de la présente recherche.

On sait d'ailleurs que ce modèle d'analyse est utilisé régulièrement dans la sociologie américaine et qu'il s'applique à de nombreux secteurs des sciences de l'homme, y inclus l'administration de l'éducation.

Dès maintenant, on peut, selon Mouzelis, présenter l'analyse structuro-fonctionnelle comme étant:

an expository and explanatory tool, a convenient way, for dealing systematically with relations among such parts as well as with the role that each part plays in relation to the whole. 1

Quand l'auteur parle de parties, il veut dire les sous-groupes dans les organisations auxquelles il attribue une fonction lorsqu'ils contribuent à l'accomplissement d'un besoin. Dans le cas contraire, on parlera de dysfonction d'une structure. C'est donc dans le sens d'une adéquation entre une finalité et ses moyens de l'obtenir que Mouzelis

1 Nicos P. Mouzelis, Organization and Bureaucracy: An Analysis of Modern Theories. Chicago, Aldine Publishing Co., 1967, p. 58.

propose le structuro-fonctionnalisme comme instrument d'analyse pour l'organisation.

Si on identifie souvent Parsons au structuro-fonctionnalisme selon Guy Rocher ², c'est qu'il a effectivement élaboré son analyse du système social et de l'organisation sociale en termes de structure et de fonction.

On verra donc successivement dans ce chapitre ce qu'est :

A) le structuro-fonctionnalisme, B) la relation structure-prise de décision, et C) la relation fonction-prise de décision.

A) Le structuro-fonctionnalisme :

On ne peut définir le structuro-fonctionnalisme de Talcott Parsons sans voir comment ce dernier conçoit la notion de structure et celle de fonction, puisque son approche structuro-fonctionnaliste en découle.

Pour lui, selon Guy Rocher ³, la structure "consiste en modèles institutionnalisés de la culture normative" tel qu'il le définit lui-même dans son volume "Theories of Society". La structure est donc la résultante du processus d'institutionnalisation. A ce compte, ce concept chez lui représente un élément relativement stable de la société, mais non figé et immuable. La structure change et évolue,

² Guy Rocher, Introduction à la sociologie générale, Tome 2. L'organisation sociale, Paris, Editions HMH, 1968, p. 211.

³ Guy Rocher, op. cit., p. 211.

mais possède habituellement une vie plus longue que celle de l'individu qui y passe comme il en est dans une structure scolaire. Cependant, au moment de l'analyse, cet élément est considéré comme étant constant dans un milieu donné à moins l'irruption d'une crise soudaine qui engendre un déséquilibre de l'organisation.

Pour Talcott Parsons, toujours selon Guy Rocher⁴, "le processus d'institutionnalisation se réalise également par la formation d'ensembles structuraux concrets auxquels précisément on a souvent donné le nom d'institutions sociales".

C'est ainsi que le système hospitalier devient une institution sociale. Il en est de même pour le système scolaire dont les régionales secondaires constituent un élément essentiel.

On sait que pour Leavitt, la structure correspond à la fois au système de communication qu'il apparente à la charte décisionnelle de l'organisation et au système d'autorité exprimée en terme de rôles. Toujours selon lui, on améliore la performance de l'organisation en clarifiant et définissant ces rôles, leurs interrelations et en expliquant les mécanismes de coordination qui permettent à ces rôles d'exercer leur autorité et leur responsabilité. Cette conception de la structure correspond pleinement à l'idée bureaucratique de Weber.

4 Guy Rocher, op. cit., p. 213.

Rappelons que pour Parsons, la structure consiste en "modèle institutionnalisé de la culture normative". La structure est donc la résultante du processus d'institutionnalisation qui se réalise par la formation d'ensembles structuraux complets auxquels précisément on a souvent donné le nom d'institutions sociales. Parmi ces dernières, on compte évidemment les régionales scolaires. Pour Parsons, dans chaque structure complète, on retrouve toujours les quatre éléments structuraux de base dont celui de rôle, rejoignant ainsi l'approche de Leavitt.

Cette définition ou mieux cette perception de la structure chez Parsons est plus fondamentale que chez Leavitt, mais au niveau de son opérationnalisation, c'est-à-dire de sa vérification ou de son évaluation, on arrive à mesurer la même réalité qu'est le rôle décisionnel dans une structure organisationnelle. Néanmoins, malgré ce résultat identique dans l'identification d'une variable observable et mesurable, la définition que donne Parsons de la structure est préférée étant donné qu'elle est plus globalisante et comprend davantage tous les éléments ou concepts que l'on retrouve dans le rationnel.

Quant à la notion de fonction, Parsons y voit un élément plus dynamique puisqu'il le définit de façon suivante d'après Guy Rocher:

Parsons définit en effet les fonctions dans le système social comme "des modes systématiquement ordonnés d'ajustement du système, dans les rapports toujours changeants qui existent entre des modèles institutionnalisés de la structure du système et des propriétés des systèmes extérieurs environnants". 5

5 Guy Rocher, op. cit., p. 214.

Cette définition parle de fonction d'ajustement entre les différentes structures d'une société et de cette dernière avec ses structures constituantes. Cette fonction d'ajustement peut en être une d'adaptation ou d'intégration selon le sens de l'influence de l'interaction. Parsons parle à ce sujet d'impératifs fonctionnels.

Dans cette diade structure-fonction, il ne fait pas de doute que pour lui l'aspect fonction, plus dynamique et significatif que la structure, est prépondérant dans l'étude de l'action sociale.

Bien que Talcott Parsons ait traité des notions de structure et de fonction, il convient ici de faire appel à deux auteurs qui ont apporté un éclairage particulier sur ces mêmes concepts de structure et de fonction.

En effet, c'est peut-être Radcliffe-Brown⁶ qui précisa le mieux le sens du concept de structure, du moins pour la recherche en cours, en disant que "la structure est un arrangement de personnes ayant entre elles des relations institutionnellement contrôlées ou définies".

Une telle définition convient parfaitement à la variable indépendante de la présente recherche. En effet, une régionale scolaire présente une structure d'organisation selon un agencement hiérarchique de supérieur-inférieur. C'est le concept de "ligne hiérarchique" où

6 A.R. Radcliffe-Brown, Structure and Function in Primitive Society, Glencoe, Ill., Free Press, 1952, p. 180 in N.J. Demerath III and Richard A. Paterson, System, Change and Conflict, N.Y. The Free Press, 1967, p. 351.

le poste supérieur représente le sommet d'une pyramide d'organisation. Cela correspond à la structure monocéphale déjà définie. On sait que cette structure d'organisation, qui répond en fait au modèle wébérien, est une structure d'exécution où le poste supérieur est le dernier élément à pouvoir coordonner l'action des personnes subalternes.

Par contre, dans une structure dite bicéphale, on retrouve au sommet d'une pyramide d'organisation deux individus indépendants l'un de l'autre et ayant les mêmes pouvoirs. La fonction de coordination devant s'exercer à un autre niveau, celui du législatif, on a un cas particulier de structure qui ne répond plus au principe de l'unité de direction tel que défini antérieurement.

Quant à la notion de fonction, Inkeles⁷ étudiant ce concept sous le titre de "modèle organique" envisage la question sous son angle le plus fondamental. Il se demande "comment la vie sociale se maintient et avance dans le temps malgré les changements complets des membres de la société au fil des générations". Ce qui nous concerne ici, c'est la nature de la réponse à savoir que "la vie sociale persiste parce que les sociétés trouvent des moyens par lesquels elles remplissent leurs besoins". Or, l'auteur identifie ces moyens en ter-

⁷ Alex Inkeles, What is Sociology? Englewood Cliffs, N.J. 1964, p. 35.

mes de fonction. Inkeles pousse sa réflexion plus loin lorsqu'il écrit que "l'approche structuro-fonctionnaliste encourage une recherche de la fonction pour chaque structure existante".

La notion de fonction est donc complémentaire à celle de structure. Il n'y a donc pas de dichotomie entre les deux. Au contraire, l'un ne va pas sans l'autre de sorte que ces deux concepts forment une dualité représentant la même réalité, mais vue de façon différente. En effet, Demerath et Peterson démontrent très bien cette approche différente qui s'applique à la structure et à la fonction.

With both approaches examined structures and functions, the functionalist asks: "What structures are available to fulfill one or more functions important to the system? The structuralist asks: "What functions does this particular structure serve and what are the consequences for the structure itself?" 8

Ayant vu comment Talcott Parsons conçoit les notions de structure et de fonction de même qu'après avoir considéré l'apport de certains autres théoriciens, il est maintenant possible de définir l'analyse structuro-fonctionnelle comme suit en empruntant à Demerath et Peterson leur définition:

Structural-functionalism is a general methodology that focuses on the functional articulation between structural parts and a systemic whole. 9

8 N.J. Demerath III and Richard A. Peterson, System, change and conflict. New York. The Free Press, 1967, p. 513.

9 N.J. Demerath, op. cit., p. 506.

Cette définition est succincte et complète, du moins dans ses éléments fondamentaux.

B) Relation structure-prise de décision:

On sait qu'une structure d'organisation constitue en fait une structure décisionnelle de sorte que l'étude d'une structure d'organisation se ramène essentiellement à une étude des conditions pour cette prise de décision. Il semble ainsi à propos de se demander si, selon le mode d'analyse structuro-fonctionnelle, une variation de structure a un impact sur le profil décisionnel.

Simon reconnaît cette relation dès le point de départ, lorsqu'il indique qu'une théorie d'administration doit inclure des principes d'organisation qui vont assurer une prise de décision correcte.

A general theory of administration must include principles of organization that will insure correct decision-making, just as it must include principles that will insure effective action. 10

Or, la division hiérarchique du travail constitue une caractéristique structurelle majeure de l'organisation et Simon comme Griffiths n'est pas loin de décrire le processus administratif en terme de processus décisionnel et de le situer ou le localiser à des points ou niveaux qui constituent entre eux une structure hiérarchique qui s'exprime en pyramide d'organisation.

Cette interrelation entre la structure et la prise de décision

10 Herbert A. Simon, Administrative behavior: A study of Decision-Making processes in Administration Organization, New York, The Free Press, 1957, p. 1.

est également démontrée par Julian Feldman¹¹ qui voit "les organisations comme des systèmes pour la prise de décision". Or, comme on peut définir les organisations comme un ensemble de rôles structurés en termes de supérieurs-inférieurs, on peut conclure que la prise de décision sera effectivement faite au niveau de ces structures par les titulaires de différents rôles.

Ce lien est aussi envisagé par Lane qui prétend que:

Decision-making in educational organization demands an understanding of the legal aspects of the organization's structure...¹²

L'auteur consacre effectivement tout un chapitre sur l'aspect légal des structures scolaires. Bien que ces modalités peuvent varier d'une province à l'autre, on débouche toujours sur une charte d'organisation qui localise les fonctions et les niveaux de responsabilité. C'est ainsi que la prise de décision se voit assigner dans un organigramme les points précis où elle doit s'effectuer selon une définition de rôle ou une description des tâches convenant à chaque poste administratif.

Le rôle est donc dévolu à la structure lorsqu'on considère l'aspect légal ou normatif de l'organisation. D'ailleurs, on peut définir le rôle comme étant l'institutionnalisation de l'autorité qui dé-

¹¹ Julian Feldman & Herschel E. Kanter, Organizational Decision-Making, in James G. March, Handbook of Organizations, Chicago, Rand McNally & Co., 1965, p. 614.

¹² Willard R. Lane, Ronald G. Corwin & William G. Monahan, Foundations of Educational Administration, London, Collier-MacMillan Ltd., 1966, p. 148.

finit non seulement les objectifs d'un organisme, mais les modalités et les moyens de les atteindre. C'est à ce niveau, celui du choix des moyens, qu'intervient le processus de la prise de décision de sorte qu'on peut retenir que cette dernière est rattachée à la notion de structure par le concept de rôle.

Au niveau de l'interrelation entre une structure identifiant une hiérarchie de rôles tenus par des individus et la prise de décision, Blau et Scott¹³ sont encore plus explicites lorsqu'ils affirment que "the hierarchical structure permits all decisions..."

Les décisions dont on parle ici sont celles faites quant au choix des moyens pour l'atteinte d'une fin. Les deux auteurs insistent pour spécifier que la structure formelle, comme telle trouve sa raison d'être, sa finalité dans le choix des moyens pour l'atteinte d'une fin qui a été préalablement établie. Sauf donc pour cette dernière, les auteurs confient d'une façon globale aux structures un rôle de prise de décision pour tout le reste, i.e. les moyens pour atteindre cette fin. Ils vont même jusqu'à dire qu'une différence hiérarchique ne bloque pas la communication mais la libère.

Katz et Kahn entrevoient la même relation lorsqu'ils disent:

The authority structure essentially describes the way in which the managerial system is organized with respect to the sources of decision making and its implementation. 14

13 Peter M. Blau & Richard W. Scott, Formal Organizations, San Francisco, Chandler Publishing Co., 1962, p. 37.

14 Daniel Katz & Robert L. Kahn, The Social Psychology of Organizations, New York, John Wiley & Sons, 1966, p. 44.

Il est donc évident pour ces derniers que la structure d'autorité assigne les postes où la prise de décision doit s'effectuer. Cette interdépendance entre la structure d'organisation et son attribution de la prise de décision par la description du rôle d'un titulaire d'un poste semble assez claire ici.

Campbell et Gregg expliquent cette interrelation un peu dans les mêmes termes lorsqu'ils écrivent que:

Formal organization puts an emphasis upon structure. The structure is intended to provide for the assignment of specified duties and responsibilities to personnel and to establish definite relationship among the persons in different positions. The formal organization also consciously provides for regular channels of communication, for coordination and control of the activities of the members and for means of evaluating the effectiveness of the enterprise. 15

Dans cette dernière citation, on peut extraire les points suivants: d'abord, on voit que la structure constitue un élément analytique important de l'organisation formelle tel que déjà indiqué au chapitre traitant de la variable indépendante. Ensuite, on constate que cette structure constitue l'endroit d'assignation de devoirs et responsabilités qui sont habituellement explicités dans la description des rôles que doivent remplir leurs titulaires. Les deux auteurs un peu plus loin donnent quelques exemples des devoirs et responsabilités dévolus aux structures; à savoir la communication, le contrôle et la coordination. Or, cette dernière fonction s'effectue nécessai-

15 Roald F. Campbell & Russell T. Gregg, Administrative Behavior in Education, New York, Harper & Row, 1957, p. 287.

rement par la prise de décision de sorte que l'on peut rattacher cette dernière aux structures formelles d'organisation.

Nous allons maintenant faire appel à un auteur classique pour démontrer davantage la connexion entre la prise de décision et une structure donnée. Il s'agit de Chester Barnard¹⁶ qui a produit un livre considéré comme une contribution majeure à la science de l'organisation. Selon Kenneth R. Andrews qui écrit l'introduction de l'édition du 30e anniversaire, Chester Barnard a présenté son concept des systèmes coopératifs que sont pour lui les organisations, selon deux grands axes fournis d'une part par des concepts dynamiques. Effectivement, son livre est divisé également selon les deux aspects majeurs de la vie des organisations qu'il assimile à un modèle biologique, du moins pour fin d'étude puisqu'il considère dans un premier temps l'aspect statique ou anatomique de l'organisation pour ensuite considérer l'aspect dynamique ou physiologique.

Or, dans l'aspect statique, il considère l'organisation formelle selon différents concepts, dont la structuration, allant même à discuter de la grandeur des unités administratives, tandis que dans l'aspect dynamique, il considère en particulier parmi plusieurs éléments, le processus décisionnel. Ces deux éléments distincts que sont la structuration et le processus décisionnel correspondent aux deux

¹⁶ Chester I. Barnard, The Functions of the Executives, Cambridge, Mass., Harvard University Press, 1968, p. XII

variables de la présente recherche. Toutefois, si au plan conceptuel, il nous fait faire ces distinctions pour fin d'analyse, il n'en reste pas moins que phénoménologiquement, il s'agit d'une seule réalité dont les éléments agissent en interdépendance, rien ne pouvant se faire dans le vide. C'est pourquoi, au terme de son analyse de la vie des organisations, l'auteur écrira:

That underlying the formal structure of authority and intra-organization communication are processus of inter-acting decisions distributed throughout the positions in the lines of communication. 17

La structure nous est ici présentée selon le cadre de l'autorité formelle qui nécessite un réseau de communication pour son exercice. Cela correspond au "scalar chain" de Weber. La prise de décision y est fixée à travers les positions (throughout positions) dans cette ligne de communication ou d'autorité. Ici, la notion de position réfère au concept de rôle, pour ne pas dire à la théorie du rôle tant ce concept fut développé. C'est donc par ce biais que la prise de décision est attribuée à la structure et notons, pour finir, que Barnard insiste pour que cette attribution de la prise de décision se fasse pour toutes les positions afin qu'il n'y ait pas de vide ou d'éléments inutiles dans l'organisation. Il est donc évident pour lui qu'une fois qu'une organisation formelle a été constituée, pour l'atteinte d'un but, son mode d'opération consiste dans le choix

17 Chester I. Barnard, op. cit., p. 187.

des moyens vers l'obtention de cette fin. C'est là que se situe le processus de prise de décision et ce, à tous les niveaux d'administration puisqu'aucun poste administratif ne saurait exister sans avoir l'attribution d'un rôle décisionnel.

Ce n'est donc pas sans raison que William Dill, étudiant la prise de décision dans l'organisation traditionnelle, a pu écrire:

In his Functions of the Executive, Barnard was one of the first to characterize decision-making as "the essential process of organizational action" and to outline how the performance of an organization could be analyzed into an interlocking, hierarchical system of decisions. 18

Que la prise de décision soit attribuée à la structure au point qu'elle puisse devenir un élément d'analyse de l'organisation elle-même, démontre bien la nature de la relation entre la structure et la prise de décision qui demeure toujours une fonction de l'organisation, ce dont il est question à la section suivante.

C) La relation fonction-prise de décision:

C'est le même William Dill ¹⁹ qui n'hésite pas à écrire que "Decision-making is one of the major functions that administrators perform". On a déjà vu au chapitre précédent que la prise de décision

18 William R. Dill, Administrative Decision-Making, in Sidney Mailick et Edward H. Van Ness, Concepts and Issues in Administrative Behavior, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, N.J. 1962, p. 30.

19 William R. Dill, op. cit., p. 29.

pour certains théoriciens comme Simon, Griffiths et MacCamy constituait non seulement une des fonctions majeures de l'organisation mais en représentait l'activité centrale pour ne pas dire l'essence même de toute administration. On sait que fondamentalement la prise de décision réside dans un choix parmi des alternatives. Cette fonction de prise de décision s'effectue donc selon des modalités, des séquences qui vont de l'inventaire des alternatives, leur évaluation par effet anticipé, la décision elle-même et la réévaluation pour rétroaction possible. C'est à cela qu'est donné le nom de "processus décisionnel" qui décrit par conséquent le déroulement de cette fonction particulière qui s'effectue par phases.

Talcott Parsons emploie le même vocable à propos de la prise de décision dont il veut situer la fonction.

Both (mediation between the organization and the external situation, and "administration" of the organization's internal affairs) involve the "decision-making" processes which have been the center of so much recent attention. 20

Notons que Talcott Parsons situe cette fonction de prise de décision à la limite de l'organisation, i.e. à sa frontière avec le milieu de sorte qu'il considère des fonctions de deux ordres qui sont vitales pour l'organisation, à savoir son adaptation au milieu et le développement de sa vie interne. Ces deux fonctions sont essentielles afin d'assurer un équilibre dynamique de l'organisation avec le milieu.

20 Talcott Parsons, Structure and Process in Modern Societies, New York, The Free Press, 1960, p. 62.

T. Parsons en parle en terme de "médiation" et cela réfère essentiellement à la question de trouver des moyens pour assurer cette médiation. C'est à ce niveau que T. Parsons situe la prise de décision et Mouzelis constatant la même chose conclura:

Consequently it is in this problem area that Parsons places the decision-making processes of the organization and the various norms which regulate them. 21

Une autre façon d'étudier l'interrelation entre la prise de décision et le concept de fonction est par le biais de la définition que Schein donne de la fonction organisationnelle. Il écrit en effet que:

By formal, organizational functions, I mean those which pertain to the accomplishment of the organization's basic mission. The formal functions are the tasks which are assigned to the group and for which it is officially held responsible. 22

Or, parmi les tâches assignées, on retrouve principalement le choix d'un moyen pour atteindre la fin de l'organisation. Ce choix d'un moyen approprié constitue une fonction primordiale de l'organisation et s'effectue par le moyen de la prise de décision que l'on attribue comme rôle à des individus, détenteurs de postes. C'est également à ce niveau qu'est localisé le concept de responsabilité qui n'est pas dévolu à l'individu comme tel, mais davantage au titulaire

21 Nicos P. Mouzelis, Organization & Bureaucracy: An Analysis of Modern Theories, Chicago, Aldine Publishing Co., 1967, p. 150.

22 Edgar H. Schein, Organizational Psychology, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1965, p. 70.

d'un poste. Gore ²³, en étudiant les fonctions du processus de prise de décision, en vient à considérer et à distinguer les fonctions primaires et les fonctions secondaires. Parmi celles-là, (les fonctions primaires), il parlera principalement de changement de structure. Quant aux fonctions secondaires, il parlera surtout du maintien de l'équilibre de l'organisation. Dans les deux cas, il attribue à la prise de décision une fonction particulière et ce n'est pas sans raison qu'il parle de "decision function".

On notera avec intérêt, en passant, que la fonction secondaire du maintien de l'équilibre de l'organisation est non seulement fondamentale pour cette dernière, mais répond fort bien à ce que Litterer conçoit de l'analyse structuro-fonctionnelle lorsqu'il déclare:

It is a postulate of the structural-functional approach that the basic need of all empirical system in the maintenance of the integrity and continuity of the system itself. ²⁴

Terminons cette partie en rappelant que toute conceptualisation faite en termes de structure et de fonction est artificielle et ne peut correspondre d'une façon rigoureuse à un modèle biologique d'analyse. Il est vrai que cette approche nous aide à mieux saisir l'interdépendance des concepts comme le rattachement de la fonction de la

²³ William J. Gore, Administrative Decision-Making, New York, John Wiley & Sons, 1964, pp. 113-127.

²⁴ Joseph A. Litterer, Organizations: Structure & Behavior, John Wiley and Sons, New York, 1963, p. 284.

prise de décision à une structure d'autorité dans l'organisation, mais on sait fort bien que dans la réalité ces distinctions perdent leur évidence, ce qui en rend leur étude plus difficile. Ce n'est donc pas sans raison que Katz et Kahn ont pu écrire que:

Social systems have structure, but it is a structure of events rather than physical parts, a structure therefore inseparable from the functioning of the system. 25

Matériellement donc, il n'y a qu'une réalité. Le processus de prise de décision se situe précisément au coeur de ce phénomène puisqu'il touche à la fois à la structure d'une organisation et à son fonctionnement.

Cela est aussi exprimé par William Gore qui, voulant résumer le rôle de la prise de décision, en fait d'une part, une réaction, une réponse structurée, i.e. venant d'une structure organisationnelle et d'autre part, voit cette prise de décision comme une fonction, i.e. la réponse aux besoins qu'éprouve une organisation sociale. Cela correspond du moins à ce qu'il écrivait:

If the decision-making process is looked at as a structured, collective reaction, decision-making can be characterized as the attempt of a social organism to satisfy its need within the limits imposed by the necessity of maintaining a multileveled equilibrium as a condition of survival. 26

Cette approche globale correspond d'ailleurs à l'analyse que

25 Daniel Katz & Robert L. Kahn, op. cit., p. 69.

26 William J. Gore, Administrative Decision-making: a Heuristic Model, New York, John Wiley & Sons, 1964, p. 151.

Getzels ²⁷ fait de l'administration comme processus social. L'administration, réalité unique, est examinée selon trois points de vue: d'abord structurellement, puis fonctionnellement et, finalement, au point de vue de l'opération. Or, nous voyons que fonctionnellement, ce qui avait été décrit antérieurement au niveau de la structure se voit attribuer l'allocation et l'intégration des rôles et des facilités pour l'atteinte des buts de l'organisation. En plus d'énoncer l'interdépendance entre la structure et la fonction, les auteurs indiquent de quelle nature sont ces fonctions, comme l'organisation des procédures, la régulation des activités pour en citer quelques-unes qui sont assez générales. Pour être plus spécifique, le processus de prise de décision s'imbrique tout au long de ces fonctions générales, de sorte que cette dernière s'inscrit dans le champ même de l'aspect fonctionnel de l'administration.

Nous terminons ce rationnel par une citation de T.T. Paterson qui relie ensemble les deux variables étudiées.

La théorie de l'organisation est intimement liée à la prise de décision, car organisation et prise de décision sont inextricablement mêlées. ²⁸

Précisons ici que la théorie de l'organisation est plus compréhensive puisqu'elle inclut la théorie de la prise de décision.

²⁷ Jacob W. Getzels, James M. Lipham & Roald F. Campbell, Educational Administration as a Social Process, London, Harper & Row, 1968, p. 52.

²⁸ T.T. Paterson, La Théorie du Management, Paris, Gauthier-Villars, 1966, p. 14.

C'est également dans la théorie de l'organisation que l'on trouve le principe de l'unité de direction. Nos deux variables de recherche répondent à deux théories différentes, mais complémentaires, la prise de décision se faisant à l'intérieur d'une structure de l'organisation. Le modèle de l'analyse structuro-fonctionnelle nous permet d'unifier les théories en cause en nous montrant leur réciprocité et leur interdépendance. Nous savons que les systèmes possèdent des structures formelles et informelles que l'on peut comprendre en examinant les points stratégiques où les décisions sont prises.

Concluons avec une pensée de Merton qui laisse voir non seulement l'interdépendance des deux variables, mais indique que le structuro-fonctionnalisme peut être une méthode pour étudier l'efficacité d'un système social, en l'occurrence ici une structure régionale scolaire par le fonctionnement du processus décisionnel.

Les fonctions sociales d'une organisation contribuent à déterminer sa structure comme la structure contribue à déterminer l'efficacité avec laquelle les fonctions sont remplies. 29

Cette citation a non seulement le mérite de faire voir l'interdépendance de la structure et de la fonction, mais indique le sens de la relation des deux concepts.

Si, en effet, les fonctions peuvent déterminer les structures au niveau de l'intention, une fonction dépend de la structure lors-

29 Robert King Merton, Eléments de Méthode Sociologique, Paris, Plon, 1951, p. 167.

qu'au niveau de l'exécution on veut juger de l'efficacité de cette structure. Dans la présente recherche, il s'agit effectivement de déterminer l'efficacité de structures régionales scolaires différentes en voyant leur impact sur le profil décisionnel mesuré selon le degré de centralisation et d'homogénéité de la perception.

Avant de passer au schème expérimental, précisons la nature du lien entre ce chapitre-ci et le suivant. On connaît l'interdépendance entre la théorie et le schème expérimental. Si en effet la théorie prend une signification ou un sens quand elle est construite à partir de la classification et de la vérification de faits, ces mêmes faits reçoivent une explication logique de la théorie qui a servi à les définir et à les classer. La théorie assure un lien entre ces faits présentés sous la forme de variables et le schème expérimental permet de vérifier ce lien. Cette vérification s'effectue à partir de la formulation d'hypothèses qui constituent en fait le lien entre le rationnel d'où elles découlent et les faits qu'elles présentent dans un ordre de dépendance.

Ce sont donc les hypothèses qui préciseront et détermineront le schème expérimental dans tous ses éléments ce dont il est question dès le début du chapitre suivant.

CHAPITRE CINQUIEME

SCHEME EXPERIMENTAL

A partir de la base conceptuelle développée au chapitre précédent et de la théorie présentée dans les chapitres traitant des variables, il est possible maintenant de présenter successivement dans ce chapitre:

- a) une définition opérationnelle des deux variables étudiées;
- b) leurs interrelations qui donneront la formulation d'hypothèses de recherche;
- c) l'instrument de mesure qui permettra de mesurer successivement le degré de centralisation du profil décisionnel des régionales scolaires de même que le calcul de l'indice de l'homogénéité de la perception de la prise de décision;
- d) la validité et la constance de cet instrument de mesure;
- e) l'expérience ou l'utilisation de cet instrument de mesure dans d'autres recherches de même que leurs résultats ou conclusions;
- f) la cueillette des données de même qu'une étude de l'échantillonnage des régionales scolaires selon leurs populations étudiantes;
- g) la méthode de calcul du profil décisionnel, et enfin:
- h) la méthode de calcul de l'indice de l'homogénéité qui se fait à partir du même instrument de mesure que pour le profil décisionnel et qui permet de mieux évaluer l'impact de structures administratives différentes sur les répondants selon leur niveau d'appartenance dans cette même structure.

A) Définitions opérationnelles.

Une Commission scolaire régionale à structure "monocéphale" est celle où le directeur général est le seul intermédiaire entre les commissaires de la commission scolaire régionale et tous les autres paliers administratifs inférieurs, incluant le niveau de l'enseignement.

Une commission scolaire régionale à structure "bicéphale" est celle où le directeur général et le secrétaire-trésorier sont tous les deux des intermédiaires situés au même niveau administratif entre la commission régionale et tous les autres paliers administratifs inférieurs.

Dans le premier cas, le directeur général a autorité sur le secrétaire-trésorier. Il est donc responsable à la fois de l'aspect financier et pédagogique de l'administration de la régionale. Dans le deuxième cas, il ne contrôle que l'aspect pédagogique, le secrétaire-trésorier relevant comme lui directement de la Commission Scolaire.

Le profil décisionnel correspond au degré de centralisation tel que mesuré par le "Decision Point Analysis", instrument de mesure qui fut traduit et adapté à la présente recherche. Plus le profil est centralisé, plus le score est élevé. Un profil est d'autant plus centralisé que le niveau de la prise de décision se situe près du sommet de la pyramide.

B) Les hypothèses.

- 1.- Il n'y a pas de différence significative entre les régionales scolaires monocéphales et les régionales scolaires bicéphales concernant le profil décisionnel, i.e. la perception de la localisation de prise de décision.
- 2.- Il n'y a pas de différence significative entre les régionales scolaires monocéphales et les régionales scolaires bicéphales concernant l'homogénéité ou l'accord sur la perception de la localisation de prise de décision.
- 3.- Il n'y a pas de différence significative entre les régionales scolaires monocéphales et les régionales scolaires bicéphales concernant l'homogénéité ou l'accord sur la perception de la localisation de prise de décision, et ce considérant respectivement:
 - a) les trois niveaux administratifs pris globalement.
 - b) le niveau des enseignants seulement.
- 4.- Il n'y a pas de différence significative concernant l'homogénéité ou l'accord sur la perception de la localisation de la prise de décision entre les niveaux administratifs des répondants sur chacun des cinq secteurs administratifs et ce considérant:
 - a) l'ensemble des régionales monocéphales et bicéphales.
 - b) l'ensemble des régionales monocéphales seules.
 - c) l'ensemble des régionales bicéphales seules.

C) L'instrument de mesure.

L'analyse du niveau de prise de décision. (The Decision Point Analysis Instrument).

Cet instrument de mesure remonte à 1957 alors qu'on s'efforça d'identifier les fonctions essentielles dans le développement et l'implantation d'un curriculum. Ces fonctions concernant la supervision ou l'administration d'un programme d'étude, furent identifiées et dénombrées à environ quatre cents (400). C'était le point de départ qui devait permettre l'élimination progressive de tâches moins évidentes. Ce travail fut fait conjointement par des chercheurs et des praticiens. On en arriva donc ainsi à identifier quarante-quatre (44) tâches administratives. Ce travail s'effectua dans le système d'écoles publiques de Janesville (U.S.A.).

Ce travail de raffinement, en vue d'établir un instrument valide de mesure, continua de sorte que la liste des tâches administratives diminua à trente (30). Cet instrument, dont le nombre de tâches était encore provisoire, fut appliqué à dix-sept (17) fonctions ou postes afin maintenant d'identifier les niveaux de décision dans un système scolaire. Toutes les personnes impliquées dans les différentes positions du système furent invitées à répondre à ce questionnaire. Cela eu pour effet de réduire encore le nombre de questions à vingt-cinq (25) et de le stabiliser à ce nombre. Il en fut de même pour le nombre de fonctions qui de dix-sept (17) fut ramené à dix (10).

L'instrument final, comprenant vingt-cinq (25) questions, était divisé également parmi les cinq champs d'administration suivants: le personnel enseignant, le personnel administratif, le curriculum, la gestion des

affaires et les relations de l'école avec son milieu. La liste qui suit donne pour chacun des champs d'administration les cinq propositions avec leur numéro correspondant dans le questionnaire.

Le personnel enseignant:

- 2.- La décision sur les façons de grouper les étudiants par classe.
- 9.- La décision sur le contenu du dossier scolaire cumulatif de l'étudiant à l'école.
- 12.- La décision sur la "promotion" des élèves.
- 16.- La décision sur les règlements concernant la conduite des étudiants à l'école.
- 21.- La décision sur la détermination des types de travaux ou devoirs à assigner aux élèves.

Le personnel administratif:

- 4.- La décision sur les activités pour initier les nouveaux membres du personnel enseignant.
- 5.- La décision sur la nomination des professeurs aux comités pédagogiques locaux du programme scolaire.
- 13.- La décision sur l'efficacité du rendement d'un professeur.
- 20.- La décision sur le choix des activités pour faciliter l'apprentissage du personnel enseignant. - - -
- 22.- La décision sur les attributions des tâches d'enseignement et des activités para-scolaires.

Le curriculum:

- 1.- La décision sur le choix des problèmes à discuter dans le cadre du programme scolaire.

- 10.- La décision sur la sélection des enseignants pour leur participation dans les programmes scolaires expérimentaux.
- 14.- La décision sur la réglementation concernant la préparation de classes.
- 17.- La décision sur le choix des manuels scolaires.
- 19.- La décision sur la façon d'évaluer le programme scolaire.

La gestion des affaires:

- 3.- La décision sur la priorité de l'emploi des locaux scolaires libres et des salles polyvalentes.
- 6.- La décision sur les plans et devis pédagogiques pour un nouvel édifice ou le réaménagement d'un ancien.
- 7.- La décision sur le choix du matériel didactique que l'on doit introduire dans le budget.
- 18.- La décision sur les procédures à suivre en vue de l'obtention du matériel d'enseignement.
- 23.- La décision sur la désignation des personnes qui vont participer à la préparation du budget scolaire.

Relation avec le milieu:

- 8.- La décision sur les moyens d'augmenter la compréhension des parents sur les nouveaux programmes scolaires.
- 11.- La décision sur la façon de rapporter les progrès de l'étudiant aux parents (e.g. bulletin scolaire).
- 15.- La décision sur les critères de participation de l'école aux acti-

vités du milieu extra-scolaire.

- 24.- La décision sur le contenu des nouvelles scolaires locales que l'on doit publier.
- 25.- La décision de recourir aux comités de parents ou citoyens.

Quant au dix (10) positions identifiées dans le système scolaire, les voici selon un classement fait au hasard: gérant d'affaires, principal, vice-principal, chef de département, superviseur de sujet spécial, directeur général (surintendant), directeur du programme (ou des études), coordonnateur du service d'orientation, les commissaires d'école et les enseignants.

Nous avons dû modifier la liste des positions ou fonctions vu des appellations ou définitions différentes entre les monocéphales et les bicéphales ou à l'intérieur même de ces dernières. Leur nombre fut porté à quinze (cf. Appendice 1. p.158) avec la possibilité d'en rajouter selon le cas. Tous ces postes furent ultérieurement attribués à quatre niveaux d'administration au moment de l'analyse statistique.

Pour chacune des décisions qui doivent être prises concernant un des cinq champs d'administration, les trois questions suivantes sont posées:

- a) Qui prend cette décision?
- b) Quelles sont les autres personnes qui participent à cette prise de décision?
- c) Quelle est la nature de votre participation dans cette prise de décision?

Ces questions permettent donc de déterminer qui prend effectivement la décision, ceux qui y participent, et la nature même de la participation

de celui qui répond au questionnaire.

Toutefois, pour vérifier la première hypothèse de cette recherche, seules les réponses indiquant la localisation première de la prise de décision (question A) et la nature de la participation du répondant (question C) seront retenues pour fin d'analyse. La question "B" est posée afin de préciser la réponse à la question "A". Quant aux trois autres hypothèses, seules les réponses à la question "A" furent retenues.

D) Validité et constance.

L'analyse du niveau de décision (the decision point analysis) se fait en demandant qui prend principalement la décision (question "a") et qui en deuxième et troisième lieu (question "b") contribuent à la prise de décision.

Pour la validation de ce test, les auteurs à Janesville (1957) ont compilé seulement les réponses données à la question "A". Ultérieurement, en combinant les deux réponses de la question "B" à celle de la question "A", on nota des changements très mineurs dans l'ordonnance des écoles appartenant à 31 systèmes scolaires différents où 6,138 professeurs et administrateurs furent questionnés.

Les chercheurs de ce projet à Janesville conclurent donc à la validité de l'emploi des réponses seulement à la question "A" de cet instrument de mesure pour vérifier leurs hypothèses de recherche.

Quant à constance (consistency, qui est un synonyme de "reliability" selon Kerlinger ¹) elle fut démontrée par un nouveau test (retest)

¹ Fred N. Kerlinger, Foundations of Behavioral Research, New York, Holt, Rinehart and Winston, Inc. 1964, p. 429.

effectué dans trois (3) systèmes scolaires parmi les 31 qui avaient participé à la recherche. Pour ce faire, on a choisi au hasard un système scolaire dans chacune des trois sections d'une liste les classant selon un continuum. On a eu ainsi respectivement un représentant d'un système scolaire parmi les scores les plus forts, les moyens et les plus faibles lors du test général. Cette nouvelle épreuve eut lieu 6 mois après la première. Ces trois systèmes scolaires s'étaient respectivement classés 4e, 15e et 23e sur 31. Cette mesure de "constance" a donné ce qu'on a appelé "l'index of consistency". Cet index révéla que chacune des 25 propositions fut également élevée dans leur mesure de constance. L'index de l'ensemble des questions "A" et "B" se chiffre à .569 tandis que l'index à la question "C" (sur la perception personnelle) s'établit à .766, ce qui est supérieur à la valeur attendue sur la base de "pairage par chance" entre les réponses du test et celle du post-test. Il fut donc considéré à partir de cela, et d'une étude analytique de probabilité que Eye² rapporte dans sa thèse, que cet instrument peut être considéré comme étant "consistant" dans sa mesure.

E) Expérience ou utilisation de cet instrument.

Ce questionnaire figure dans plusieurs sujets de recherche. Parmi les plus importantes, mentionnons d'abord celle de Fogarty³. A par-

² Glen G. Eye, Relationship between Instructional Change and the Extent to which School Administrators and Teachers Agree on the Location of Responsibilities for Administrative Decision, USOE, 1966, pp. 35, 36.

³ Bryce M. Fogarty, "Characteristics of Superintendents of Schools and Centralization - Decentralization of Decision-Making", Department of Educational Administration, University of Wisconsin Madison, 1964, 179 p.

tir des réponses données à ce questionnaire, l'auteur a été capable de calculer le degré de centralisation de prise de décision dans un système scolaire. Les scores se répartirent entre 691 et 819. Dans une analyse subséquente, il put analyser la même variable selon les quatre niveaux administratifs d'un système scolaire.

Il fut même possible de calculer ce degré de centralisation selon chacune des propositions et selon leur groupement par champ d'activité. Il en arriva donc à trouver des différences significatives parmi les différents systèmes scolaires. Il ne put cependant établir un rapport de lien entre sa variable dépendante (centralisation de la prise de décision) et sa variable indépendante (caractéristiques des directeurs généraux).

Un autre auteur fit une étude parallèle, en considérant cette fois la structure de l'autorité comme variable indépendante. Il s'agit de Kenneth H. Reinke⁴.

Dans cette recherche, Reinke a trouvé une relation significativement positive entre une structure linéaire (flat) d'autorité et la centralisation de la prise de décision. Notons en passant que ce résultat va à l'encontre de ce qui est habituellement présumé dans les écrits sur la vie organisationnelle à savoir qu'un système centralisé de prise de décision est mis en interrelation avec une structure pyramidale (tall) tandis qu'un système décentralisé l'est avec une structure dite linéaire.

⁴ Kenneth H. Reinke, Authority Structure and Decision-Making in School Systems, Department of Educational Administration, University of Wisconsin, Madison, 1964, 192 p.

Il observa également qu'une structure linéaire d'organisation favorisait le degré d'homogénéité, i.e. un plus grand accord des perceptions du staff sur les niveaux de prise de décision et qu'une plus grande centralisation de la prise de décision tendait au contraire à diminuer l'accord des perceptions du "staff".

Un autre chercheur employa le même instrument dans sa recherche. Il s'agit de Eugene W. Tornow⁵. Cet auteur essaya de déterminer l'existence de relations entre:

- 1^o- l'accord entre les perceptions des professeurs du "high school" sur les niveaux de décision et les interactions des administrateurs;
- 2^o- l'accord (l'homogénéité) chez les perceptions des professeurs des niveaux de décision et l'accord des variables personnelles des administrateurs et;
- 3^o- les interactions des administrateurs et les variables personnelles des administrateurs.

Les résultats révélèrent que la 1ère hypothèse ne fut pas soutenue. En effet aucune relation significative ne fut trouvée entre les rangs de "l'homogénéité" des perceptions des enseignants sur la localisation de prise de décision et les rangs des mesures d'interaction chez les administrateurs. La 2ième hypothèse ne fut pas elle aussi supportée par les résultats des tests, malgré que deux relations, statistiquement significatives

5 Eugene W. Tornow, A Study of the Relationship of Teacher's Perception of Decision Points and the Interactions of the Superintendent of Schools, the Director of Instruction and the High School Principal, Department of Educational Administration, University of Wisconsin, 1965, 285 p.

furent trouvées entre l'homogénéité de la perception chez les enseignants et deux variables personnelles spécifiques chez les administrateurs. Par contre, la 3ième hypothèse fut supportée globalement par l'analyse des résultats.

Donald C. Francke,⁶ dans sa thèse étudia l'exactitude de la perception des enseignants en rapport avec leurs besoins et pulsions personnels. Son hypothèse de base voulait que l'exactitude avec laquelle les enseignants du high school percevaient la localisation de la prise de décision dans le système scolaire soit reliée à des variables personnelles mesurables chez les enseignants. Une première analyse révéla toutefois qu'il n'y avait pas de lien entre ces deux variables bien qu'il y eut des rapports significatifs entre certains aspects ou éléments des variables.

Le même instrument servit encore à Emmet J. Duffy⁷ dans sa recherche pour déterminer le rôle du directeur d'étude. Il conclua, et ce d'une façon générale, que le rôle du directeur, tel que défini par sa participation à la prise de décision et tel que perçu par son "staff" était pratiquement semblable à son rôle évalué par la recherche.

Egalement, l'auteur de la recherche observa que le directeur du programme (director of instruction) passe la majorité de son temps aux mêmes deux activités (task areas) que celles auxquelles le directeur se percevait lui-même comme étant impliqué au plus haut point dans la prise de décision, à savoir le programme scolaire et le personnel académique.

⁶ Donald C. Francke, Perceptual Accuracy and Personal Variables, University of Wisconsin, 1965, 197 p.

⁷ Emmet J. Duffy, The role of Director of instruction-tasks, Interactions and Processes, University of Wisconsin, 1965, 261 p.

Pour résumer l'ensemble de ces recherches, il semble logique de conclure que ce questionnaire s'est vraiment révélé efficace pour mesurer le profil décisionnel de même que l'homogénéité de perception de la localisation de la prise de décision chez les répondants. Ce questionnaire permet donc d'établir une échelle qui discrimine de façon significative la distribution d'un profil décisionnel de même que le degré d'homogénéité de perception des répondants. Signalons aussi que ce questionnaire permet d'analyser ces deux mesures selon la nature du poste occupé par le répondant et selon un secteur administratif en particulier. Nous nous proposons de faire l'analyse selon au moins les quatre niveaux d'administration et les cinq secteurs couverts par le questionnaire.

Terminons cette partie en signalant qu'un pré-test a été administré dans une régionale afin d'adapter les postes ou fonctions administratives au contexte québécois. Nous avons également modifié la présentation du questionnaire, apportant ainsi une économie de temps et d'argent. Quant au contenu des questions, de légères modifications dans la phraséologie furent apportées pour environ le tiers du nombre, sans pour autant en altérer la substance.

F) Cueillette des données.

Le territoire de la province de Québec se divise en 55 régionales francophones pour son réseau d'écoles secondaires. Toutefois, ne sont pas inclus dans cette division, les territoires des deux grands centres urbains que sont Montréal et Québec.

Le tableau de la page suivante nous donne leur répartition quasi égale selon trois catégories correspondant au nombre d'étudiants dans ces régionales. Chacune des catégories représente près du tiers du nombre total des régionales qui sont ainsi classées en termes de grosses, moyennes et petites.

Vu les limites matérielles et financières de ce projet, on a dû se limiter aux régionales se situant dans un rayon de 200 milles de la ville de Québec. L'échantillonnage n'est donc pas alléatoire, n'ayant pu avoir été choisi au hasard. Cela nous empêchera donc de conclure d'une façon générale à partir des données recueillies. Cependant, l'approximation demeure assez proche de la réalité que nous aurait fournie un échantillonnage stratifié. Au point de départ, on avait vingt régionales également réparties entre monocéphales et bicéphales. Ce nombre représente un peu plus que le tiers de l'ensemble des cinquante-cinq régionales francophones. En soi, cette proportion est assez élevée par rapport à la population étudiée. Ce tiers est situé dans le centre-est du Québec. Il y a tout lieu de croire que cette partie de la province de Québec ne varie pas du reste en ce qui a trait à la structure d'organisation scolaire et aux modalités de fonctionnement.

Des difficultés imprévues survenues en cours d'expérimentation ont finalement réduit notre échantillon à dix-sept régionales, soit huit de type unicéphale et neuf de type bicéphale.

Au moment de l'analyse des données, nous avons dû enlever les résultats d'une régionale bicéphale afin de comparer un nombre égal de

Tableau VI.

Distribution de l'ensemble des régionales scolaires et de l'échantillonnage selon les populations étudiantes. *

Nombre d'étudiants	Province		Echantillon		Différence
	N	%	N	%	
8,000-20,000	17	30	3	19	-11%
5,400- 8,000	19	35	8	50	+15%
1,400- 5,400	19	35	5	31	- 4%
Total:	55	100	16	100	M. 10%

* Ce tableau a été fait à partir du document 4461 (dossier 419) de la Fédération des Commissions Scolaires Catholiques du Québec sur les Statistiques scolaires 1970-1971.

régionales. Le choix se porta sur une régionale qui connut peu de mois après le début de cette recherche des difficultés administratives, au niveau de la direction générale.

Quant à la représentation des seize régionales, le tableau VI nous fournit quelques comparaisons. Malgré l'absence de choix au hasard, l'écart en pourcentage entre l'échantillonnage et les régionales francophones du Québec étudiées selon leur importance ne dépasse pas 15%, bien que les régionales les plus grosses soient sousreprésentées et que les régionales de grandeur moyenne soient surreprésentées. Cependant, cette distribution convient pour les fins de cette étude.

On ne peut donner ici aucune caractéristique de chaque régionale afin de respecter la confidentialité promise lors de la cueillette des données. On peut néanmoins donner le portrait moyen d'une régionale. On y trouve donc 6,600 étudiants avec 384 professeurs et 20 administrateurs. Quant à la structure administrative comme telle (monocéphalie ou bicéphalie) elle est en place depuis au moins un an. C'était d'ailleurs une condition rigoureuse pour leur sélection au point de départ. Effectivement, la plupart des régionales avaient conservé la même structure d'organisation que lors de leur érection.

Dans une régionale donnée, le questionnaire sur le profil décisionnel doit être administré au directeur général, à son personnel professionnel immédiat tel que défini par le document 21 du Ministère de l'Education, aux directeurs et leurs adjoints de toutes les écoles secondaires sur le territoire de la régionale jusqu'à un maximum de dix. Si le nombre d'écoles dépasse dix, on en a choisi dix au hasard.

Finalement, on a fait de même au niveau des écoles, i.e. qu'on a invité tous les professeurs d'une école lorsque leur nombre ne dépasse pas dix. Dans le cas contraire, on a procédé par un choix au hasard. Théoriquement, cela donne un maximum d'environ 125 personnes, mais plusieurs régionales n'ayant pas dix écoles sur leur territoire, il s'avère plus exact de parler d'une moyenne de 100 individus par régionale. Ce qui au grand total constitue une population d'environ 2,000 personnes invitées à répondre à ce questionnaire.

Pour le questionnaire "l'analyse du niveau de prise de décision", chaque directeur général de régionale et tous les directeurs d'école

ont été visités par un assistant de recherche ou par le responsable de cette recherche.

Pour l'ensemble des opérations d'administration du questionnaire et de cueillette de données, des instructions écrites ont été données à toutes les personnes impliquées, soit assistants de recherche, directeur général, directeurs d'école. Il en est de même, cela va de soi, pour chacun des répondants, qui en plus de la feuille d'instruction sur la façon de répondre au questionnaire, a reçu une lettre de présentation. Un projet de rappel a également été prévu puisque d'une façon générale, on pouvait retourner les réponses par le courrier.

Le taux des réponses au questionnaire s'élève à environ 75% soit au total 1,750 réponses. De ce nombre 1,274 questionnaires furent retenues, les autres présentant des réponses incomplètes ou ambiguës. La compilation de cette partie de la recherche se fit par la perforation de cartes qui furent ensuite traitées par l'ordinateur. Le calcul de l'indice du profil décisionnel se fit donc de façon mécanographique.

La cueillette des données s'est faite en suivant les voies très officielles. Nous avons d'abord obtenu l'autorisation de la Fédération des Commissions scolaires catholiques du Québec qui a fait parvenir aux commissions scolaires régionales une lettre demandant leur collaboration à cette recherche. A leur tour les régionales scolaires ont informé leurs directeurs généraux ou pédagogiques de notre venue dans leurs milieux.

Chacun des directeurs généraux ou pédagogiques a par la suite été visité et informé des buts de la recherche. Comme les directeurs

étaient personnellement très concernés par cette recherche, car il s'agissait d'évaluer le profil décisionnel de leur régionale, ils devaient d'abord accorder leur autorisation et accepter de collaborer avec nous car leur appui était essentiel. On doit dire que la plupart d'entre eux ont collaboré de façon remarquable. Les modalités de la cueillette des données dans les diverses régions ont été établies avec chacun des directeurs généraux qui informèrent leurs directeurs d'écoles.

Les gens que l'on voulait rejoindre pour participer à cette recherche étaient le personnel de cadre de chaque régionale, c'est-à-dire ceux qui travaillaient au siège social comme les directeurs de service, ensuite les principaux d'école et leurs adjoints, de même que les coordonnateurs, les conseillers pédagogiques et tous ceux qui exerçaient une fonction pédagogique ou administrative autre que l'enseignement, et finalement les enseignants.

Les façons de procéder pour rejoindre les répondants ont varié quelque peu selon les régionales. A certains endroits, la direction générale a convoqué une réunion générale du personnel administratif ou encore nous a invités à profiter d'une réunion déjà à l'horaire pour rencontrer les gens et faire remplir les questionnaires. A d'autres endroits on a pu généralement, en une seule rencontre, expliquer le projet, répondre aux questions des gens et recueillir les questionnaires complétés. Dans les autres régionales on a rencontré les gens individuellement ou par petits groupes dans les écoles ou au bureau de la régionale et on leur a

laissé les questionnaires à remplir. On est par la suite retourné recueillir les questionnaires et un certain nombre (endroits éloignés, retardataires) a été retourné par le courrier.

Toutes les informations reçues furent codées et reproduites par perforation sur des cartes mécanographiques. Un système de vérification nous permet de limiter au minimum possible les erreurs de transcription. Ce travail fut effectivement confié à un personnel spécialisé.

G) La méthode de calcul du profil décisionnel.

Les cartes mécanographiques furent d'abord classées selon les régionales scolaires puis selon les quatre niveaux administratifs des répondants tel que défini par Knezevich. En plus de cette classification, il y en eu une tenant compte des quinze postes suggérés selon la perception du lieu de prise de décision par ces répondants. Ces postes furent ramenés à un des quatre niveaux administratifs tel qu'indiqué ci-dessous:

- (1) La classe: chef de groupe, professeur;
- (2) L'école: conseil d'école, principal, principal-adjoint;
- (3) Le bureau régional: contrôleur, coordonnateur, directeur de l'équipement, directeur des étudiants, directeur financier et de l'équipement, directeur pédagogique ou de l'enseignement, directeur du personnel;
- (4) Direction générale: directeur général, commissaire d'école.

Un seizième poste "ouvert" fut ajouté aux autres, étant donné la

nomenclature différente des postes dans les régionales. Selon le niveau d'appartenance du titulaire de cet autre poste, les chiffres 16, 17, 18 et 19 furent attribués et rattachés respectivement aux niveaux 1, 2, 3 et 4.

Une pondération numérique fut assignée aux réponses de ce questionnaire selon le niveau perçu de prise de décision comme suit:

La classe:	1
L'école:	2
Le bureau régional:	3
La Direction générale:	4

Quant au mode de participation des répondants dans la prise de décision, il fut évalué ainsi:

- Je prends la décision:	1
- Je recommande la décision préférée:	2
- J'apporte seulement de l'information:	3
- Rien:	4

Utilisant les cartes perforées classées selon les régionales et regroupées selon le niveau administratif du répondant, une colonne de fréquence de scores fut construite à partir des réponses données à chacune des 25 propositions faisant l'objet d'une prise de décision. Ces fréquences, groupées selon le niveau administratif, provenaient de la perception de la localisation de la prise de décision et du mode de participation de chaque répondant.

Une valeur numérique fut attribuée aux réponses considérant d'une part la localisation de prise de décision selon leurs regroupements par niveaux et selon la nature de la participation à l'intérieur de chacun de ces niveaux. A partir de ces réponses pondérées, une moyenne de la perception de la localisation de prise de décision et une moyenne du mode de participation furent calculées pour chaque proposition décisionnelle. Cela fut fait pour chacun des quatre groupes d'appartenance des répondants dans chacune des régionales scolaires.

Pour avoir maintenant une perception globale de la localisation de la prise de décision sur chaque proposition, une moyenne fut prise de la perception moyenne de la localisation de prise de décision venant de chacun des quatre niveaux administratifs des répondants. Une telle moyenne présuppose que chaque niveau administratif contribue également au calcul de la perception globale du niveau de prise de décision peu importe le nombre de répondants à chaque niveau administratif. Une alternative à ce mode de calcul pour une perception globale serait de considérer tous les individus d'une régionale sans distinction de niveau d'appartenance des individus. Considérant le nombre beaucoup plus petit des administrateurs, cela signifierait qu'en principe, on aurait la perception des enseignants.

Rejetant donc cette méthode de l'équivalence des réponses sans égard du niveau administratif du répondant, il faut donc pondérer les réponses. La méthode choisie établit un système de mesure selon lequel

la perception moyenne de chaque groupe administratif sur la localisation de la prise de décision était rendue équivalente à chaque autre perception moyenne de groupe, sans égard du nombre de répondants dans chaque groupe d'appartenance.

La formule ainsi envisagée pour le calcul du degré de centralisation de la prise de décision s'inspira surtout de la description que fit Dale⁸ de la décentralisation. Cette formule est la suivante: Le degré de centralisation = K (le niveau de décision) + la divergence modale (modal discrepancy).

Le "K" représente une constante employée pour pondérer la première partie de la formule. Le niveau de décision représente la perception globale de tous les individus d'une régionale sur la localisation de la prise de décision, obtenue en prenant la moyenne des perceptions moyennes de la localisation de prise de décision pour chacun des niveaux administratifs. La divergence modale réfère au degré de participation des répondants, groupés selon leur niveau administratif, tenant compte de la distance hiérarchique du groupe par rapport à la localisation de la prise de décision. Cette divergence, mesurée en distance, a deux dimensions: au-dessus et au-dessous du niveau de prise de décision. Une pondération fut assignée au mode de participation tenant compte de ces deux dimensions de la façon suivante:

⁸ Ernest Dale, Planning and Developing the Company Organization Structure, AMA, Research Report # 20, 1952, p. 107.

Divergence "au dessus" du mode de participation

Je prends la décision	4
Je recommande la décision préférée	3
J'apporte seulement de l'information	2
Rien	1

Divergence "en dessous" du mode de participation

Je prends la décision	1
Je recommande la décision préférée	2
J'apporte seulement de l'information	3
Rien	4

Pour calculer la "divergence modale" en dessous, on multiplie la moyenne du mode de participation de chaque groupe de répondants en bas du niveau de décision, pondérée comme ci-haut, par le nombre de niveaux administratifs se situant autour du niveau de décision. Dans la direction "en dessous", plus le mode de participation est significatif et plus la distance à partir du niveau de décision est grande, le degré de centralisation est plus faible.

Inversement, une plus grande centralisation est associée avec un mode de participation moins significatif et une plus grande distance à partir du niveau de prise de décision.

Dans la direction "au dessus", la divergence modale est calculée en multipliant la moyenne du mode de participation du niveau de décision au dessus de la localisation de prise de décision, pondéré directement

par le nombre de niveaux administratifs se situant autour du niveau décisionnel. En conséquence, plus le mode de participation est significatif et plus la distance du niveau décisionnel est grande, plus grand est le degré de centralisation.

La divergence modale "au dessus" et la divergence modale "en dessous" sont additionnées afin de produire un score représentant une divergence modale globale pour chaque proposition du questionnaire.

Quant à la constante incluse dans la formule, cela a pour but de s'assurer que le niveau de décision et la divergence modale contribuent également au calcul du score de centralisation pour chaque proposition dans chacune des régionales scolaires. En calculant le plus haut score possible de la divergence modale qui pouvait contribuer à la centralisation du score, il fut nécessaire de multiplier le niveau de décision par une constante, six (6) afin de ramener au calcul de la centralisation du score une contribution égale des deux éléments ou dimensions de la formule. Cette description de la méthode de calcul du degré de centralisation de la prise de décision peut sembler ardue, mais dès qu'on l'applique aux données de la recherche, il en est tout autrement. C'est pourquoi nous croyons utile de donner un exemple précis qui aura le mérite de clarifier et d'explicitier l'application de la formule.

Nous prendrons comme exemple le calcul d'un score moyen de centralisation, sachant qu'une centralisation maximale donne un score de 48 et qu'une centralisation minimale donne un score de 12. Cet exemple d'un score moyen correspond d'ailleurs à une situation plus réelle.

Perception moyenne du niveau de décision

Niveaux administratifs:	Perception moyenne du niveau de décision:
La classe	3
L'école	3
Bureau régional	2
Direction générale	<u>4</u>
	12

Moyenne des perceptions: 3 (Bureau régional)

Perception moyenne du mode de participation

Niveaux administratifs:	Perception moyenne du mode de participation:
La classe	Rien
L'école	Je recommande la décision préférée
Bureau régional	Je recommande la décision préférée
Direction générale	J'apporte seulement de l'information

Application de la formule:

Degré de centralisation = K (Niveau de décision) + divergence modale

$K = 6$

Niveau de décision = 3 (La perception moyenne de tous les niveaux administratifs est que la décision est prise au 3ième niveau, celui du bu-

reau régional. Ce niveau se voit attribuer le chiffre 3).

Divergence modale le premier niveau en dessous de celui de la prise de décision, l'école (1) multiplié par la pondération assignée au mode de participation de ce niveau à un niveau inférieur (2) plus le 2ième niveau inférieur à celui de la prise de décision, la classe (2) multiplié par la pondération assignée au mode de participation de ce niveau à un niveau inférieur (4), plus le premier niveau au dessus de celui de la prise de décision, général (1) multiplié par la pondération assignée au mode de participation de ce niveau à un niveau supérieur (2).

$$\text{Degré de centralisation} = 6 \times 3 + [(1 \times 2) + (2 \times 4) + (1 \times 2)] = 30.$$

Ce score théorique de 30 se situe à mi-chemin entre les deux extrêmes.

Pour calculer le score global d'une régionale, il suffit de compiler le score obtenu sur chacune des 25 propositions ou le score obtenu pour chacun des 5 secteurs administratifs. Pour un secteur administratif particulier, il suffit d'additionner les résultats des cinq propositions qui s'y rapportent.

Théoriquement, cela peut donner pour l'ensemble d'une régionale un maximum de 1200 et un minimum de 300. Pour un secteur administratif particulier, on peut avoir respectivement 240 et 60.

H) Calcul de l'indice de l'homogénéité.

On a déjà vu que le calcul du profil décisionnel d'une régionale scolaire se faisait à partir d'une formule mathématique qui tenait compte à la fois d'une perception moyenne des répondants sur la localisation de la prise de décision et de leur participation respective dans cette prise de décision.

Cette fois-ci, à partir du même instrument de mesure, le "Decision Point Analysis", le calcul de l'indice de l'homogénéité se fera en retenant seulement le premier élément de la formule mathématique, à savoir la perception moyenne des répondants sur la localisation de la prise de décision pour laisser de côté le degré de participation de ces mêmes répondants. Dans un sens, cette mesure est plus pure que la précédente, ne mesurant qu'une seule dimension à la fois, ce qui permettra un autre type d'analyse qui va prendre en considération le niveau administratif d'appartenance du répondant. A titre d'exemple, on pourra voir si l'ensemble des professeurs appartenant au niveau administratif de la classe, localisent la prise de décision au même endroit, qu'ils enseignent dans une structure monocéphale ou bicéphale.

C'est ce qu'on appelle l'homogénéité ou la conformité qu'on peut maintenant définir comme étant le degré de consensus parmi le personnel enseignant et administratif d'un système scolaire dans leur perception respective de la localisation de la prise de décision. Cette mesure s'effectue par le questionnaire portant sur "l'analyse du niveau de décision" que l'on retrouve à l'appendice "A", p. 156, en ne retenant seulement que la réponse à la question "A".

Pour les fins de la présente recherche, il y a un degré parfait de consensus lorsque tous les individus d'un niveau administratif donné localisent la prise de décision au même endroit. C'est ce qu'on peut appeler un "accord global" ou une homogénéité parfaite.

On peut également analyser ou redéfinir cet accord global en considérant seulement le niveau administratif d'appartenance du répondant et ce à l'intérieur d'une même structure administrative. On sera donc amené à considérer quatre niveaux de répondants. On a déjà identifié ces niveaux de même que les postes qui leur sont attribué. Cf. p.88

Pour un niveau donné et pour chacune des vingt-cinq questions, il y a un maximum possible d'homogénéité lorsque tous les répondants de ce niveau localisent la prise de décision au même endroit.

Par contre, il y a un minimum possible d'homogénéité lorsque tous les répondants d'un niveau donné distribuent leurs réponses également selon les 4 niveaux d'administration déjà indiqués.

L'hypothèse de base nécessaire à ce calcul est que toutes les fonctions administratives identifiées à la page 3 du questionnaire (appendice I) avaient théoriquement une égale chance d'être choisies. On a déjà indiqué que ces postes apparaissaient dans un ordre indéterminé. Quant à leur attribution à un niveau respectif d'administration, ce travail fut fait ultérieurement i.e. une fois les questionnaires remplis.

L'homogénéité est donc calculée à partir des fréquences observées des répondants pour chacune des vingt-cinq questions en considérant non pas les fréquences pour les fonctions elles-mêmes, mais pour les niveaux administratifs correspondants.

Pour éviter la distortion que pourrait causer le nombre plus grand d'enseignants, l'indice de l'homogénéité sera calculé séparément selon le niveau administratif des répondants.

Dans un premier temps, l'homogénéité à l'intérieur de chacun des groupes est calculée. C'est ainsi qu'on aura successivement le degré d'homogénéité ou de conformité parmi les enseignants, la direction des écoles, le bureau régional et les directeurs généraux.

Il est évident que les membres de ces quatre groupes peuvent percevoir à différents niveaux la localisation de la prise de décision. Le degré d'homogénéité chez les différents groupes n'est pas une mesure indépendante; en effet l'homogénéité chez les groupes dépend de l'homogénéité à l'intérieur de chaque groupe sur chacun des niveaux de localisation de prise de décision.

Ce sont ces facteurs que l'on retrouve dans la formule générale utilisée pour calculer l'homogénéité. Notons en passant que toutes les fréquences brutes correspondant aux réponses des individus sont présentées sous la forme de décimale, le dénominateur étant le nombre total d'individus dans un groupe donné. Il en est de même de la fréquence théorique de la localisation du niveau de décision, soit 0.25.

La formule pour le calcul de l'homogénéité est basée sur celle du traditionnel chi-carré qui fut modifié par Leslie McLean⁹ afin de tenir compte de la définition apportée à l'homogénéité. On trouvera

⁹ Cette formule fut développée par cet auteur alors qu'il était assistant de recherche au: Département of Educational Psychology Laboratory of Experimental Design of the School of Education of the University of Wisconsin.

ci-dessous cette formule générale de base.

$$\chi^2 = \sum_{j=1}^4 \sum_{i=1}^4 \frac{(R1i+R2i+R3i+R4i)}{4} \times \frac{(1/n - Rji)^2}{1/n}$$

Plus clairement, en explicitant davantage cette formule qui à prime abord semble rebutante, voici la formule chi-deux modifiée qu'il faut appliquer à chacune des 25 questions et ce, dans les deux structures de régionales.

$$\begin{aligned} \chi^2 = & \sum_{i=1}^4 \frac{(Rai+Rbi+Rci+Rdi)}{4} \times \frac{(E-Rai)^2}{E} + \\ & \sum_{i=1}^4 \frac{(Rai+Rbi+Rci+Rdi)}{4} \times \frac{(E-Rbi)^2}{E} + \\ & \sum_{i=1}^4 \frac{(Rai+Rbi+Rci+Rdi)}{4} \times \frac{(E-Rci)^2}{E} + \\ & \sum_{i=1}^4 \frac{(Rai+Rbi+Rci+Rdi)}{4} \times \frac{(E-Rdi)^2}{E} = \end{aligned}$$

Où: Rai = les réponses des enseignants sur leur perception du niveau décisionnel, données sous la forme d'une décimale qui représente la fraction que les réponses à ce niveau sont par rapport au total des quatre niveaux identifiés par les enseignants.

Rbi = les réponses des principaux sur leur perception du niveau décisionnel, données sous la forme d'une décimale qui représente la fraction que les réponses à ce niveau sont par rapport au total des quatre niveaux identifiés par les principaux.

Rci = les réponses des administrateurs du bureau régional sur leur perception du niveau décisionnel, données sous la forme d'une décimale qui représente la fraction que les réponses à ce niveau sont par rapport au total des quatre niveaux identifiés par les administrateurs du bureau régional.

Rdi = les réponses des directeurs généraux des régionales sur leur perception du niveau décisionnel, données sous la forme d'une décimale qui représente la fraction que les réponses à ce niveau sont par rapport au total des quatre niveaux identifiés par les directeurs généraux des régionales.

E = les fréquences attendues; dans ce cas avec quatre niveaux de localisation, un quart des réponses totales dans le groupe de référence est attendue, soit une valeur de 0.25.

La formulation normale du chi-carré est:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^n \frac{(e-o)^2}{e}$$

La première portion de chaque segment de la formule employée dans cette recherche, $Rai-Rbi-Rci-Rdi/4$, est une modification introduite pour tenir compte de l'homogénéité entre les groupes.

Pour avoir le chi-carré de la totalité d'une structure administrative, il suffit d'additionner les chi-carrés des quatre groupes de répondants. Le calcul manuel de l'application de cette formule aux données constitue une opération demandant un temps incroyable, occasionnant ainsi l'augmentation des risques d'erreur de calcul. Aussi comme pour le calcul du degré de centralisation du profil décisionnel, un programme fut fait afin que l'ordinateur puisse dans un temps relativement court, nous produire les mêmes résultats et ce pratiquement sans erreur. Cependant pour comprendre le traitement mécanographique de cette formule, on a cru bon de présenter en partie seulement, le calcul de l'homogénéité de la première question (Q1.) dans la structure monocéphale à partir du tableau VII qui présente les fréquences brutes ramenées en pourcentages pour les quatre niveaux de répondants.

Tableau VII.

Tableau des fréquences en pourcentage (%) des 4 niveaux de répondants à la 1ère question dans une structure monocéphale.

	Ra	Rb	Rc	Rd	T
Q.1. Mono.	1	2	3	4	%
Ra 1	73 13.27	45 8.18	370 67.27	62 11.27	550 100
Rb 2	24 22.64	7 6.60	68 64.15	7 6.60	106 100
Rc 3	5 8.33	1 1.67	48 80.0	6 10.0	60 100
Rd 4	0 0.0	0 0.0	4 100	0 0	4 100

Considérant seulement les réponses des enseignants (Ra 1.) à la question 1, la formule présentée au haut de la page 99 devient:

$$\begin{aligned}
 X^2 = & \frac{(Ra1 + Rb1 + Rc1 + Rd1)}{4} \times \frac{(.25 - Ra1)^2}{.25} + \\
 & \frac{(Ra2 + Rb2 + Rc2 + Rd2)}{4} \times \frac{(.25 - Ra2)^2}{.25} + \\
 & \frac{(Ra3 + Rb3 + Rc3 + Rd3)}{4} \times \frac{(.25 - Ra3)^2}{.25} + \\
 & \frac{(Ra4 + Rb4 + Rc4 + Rd4)}{4} \times \frac{(.25 - Ra4)^2}{.25} = \boxed{}
 \end{aligned}$$

Remplaçant les lettres par leur valeur respective, on aura:

$$\begin{aligned}
 X^2 = & \frac{(13.27 + 22.64 + 8.33 + 0)}{4} \times \frac{(.25 - 13.27)^2}{.25} + \\
 & \frac{(8.18 + 6.60 + 1.67 + 0)}{4} \times \frac{(.25 - 8.18)^2}{.25} + \\
 & \frac{(67.27 + 64.15 + 80 + 100)}{4} \times \frac{(.25 - 67.27)^2}{.25} + \\
 & \frac{(11.27 + 6.60 + 10 + 0.)}{4} \times \frac{(.25 - 11.27)^2}{.25} = \boxed{57.24}
 \end{aligned}$$

Le calcul mathématique de cette formule donne l'homogénéité pour les professeurs seulement. Pour les trois autres groupes de répondants, il faut appliquer à chaque fois la même formule en faisant varier le Rji de la formule générale afin d'avoir respectivement les valeurs correspondantes aux trois groupes: Rb2, Rc3 et Rd4 dont les fréquences en pourcentage sont présentées horizontalement dans le Tableau VII.

L'addition de l'homogénéité des quatre groupes répondants donnera le degré d'homogénéité de tous les individus d'une structure donnée pour une question particulière. Un total plus élevé est l'indice d'un plus grand degré d'homogénéité. On trouvera dans les deux tableaux suivants, VIII et IX, l'indice d'homogénéité pour chacune des vingt-cinq questions et ce considérant respectivement les quatre niveaux administratifs dans les deux structures différentes, puis le total de ces quatre niveaux.

Tableau VIII.

Scores sur l'homogénéité de la perception des répondants selon leur niveau administratif d'appartenance et selon les questions portant sur la localisation de la prise de décision sans les régionales monocéphales.

QUESTIONS	*(1)	(2)	(3)	(4)	T
1	57.24	49.25	96.95	180.70	384.16
2	27.90	26.59	18.82	10.03	83.36
3	32.2	48.15	27.75	69.29	177.40
4	13.52	41.46	22.73	47.43	125.15
5	2.67	3.58	5.81	4.15	16.22
6	74.81	69.13	23.31	69.08	236.34
7	29.48	26.28	34.62	66.26	156.66
8	6.86	9.03	5.99	39.35	61.25
9	12.18	36.01	54.74	68.41	171.35
10	41.67	53.49	59.40	173.62	328.20
11	9.62	8.92	8.88	11.86	39.29
12	5.35	3.91	17.03	12.02	38.33
13	44.91	55.06	21.83	25.	146.80
14	6.65	21.25	8.04	54.77	90.72
15	11.08	22.34	17.17	11.48	62.08
16	4.01	5.80	12.69	42.86	65.38
17	37.42	21.14	21.43	62.57	142.58
18	32.72	40.	60.67	24.99	158.39
19	44.77	36.96	42.47	168.42	292.64
20	17.47	21.93	43.91	67.81	151.13
21	19.15	18.52	8.13	24.99	70.81
22	44.50	60.32	23.78	25.	153.60
23	33.54	42.52	35.59	67.12	178.79
24	14.45	35.10	128.22	172.51	350.29
25	8.43	7.20	42.96	61.72	120.33
TOTAL	632.71	764.05	843.02	1561.59	3801.38
M:	25.31	30.56	33.72	62.46	152.06
VAR:	355.18	359.37	849.1	2939.11	9905.53
SIG:	18.85	18.96	29.14	54.21	99.53

*(1) = niveau de la classe

(2) = niveau de l'école

(3) = niveau du bureau régional

(4) = niveau du directeur général.

Tableau IX.

Scores sur l'homogénéité de la perception des répondants selon leur niveau administratif d'appartenance et selon les questions portant sur la localisation de la prise de décision dans les régionales bicéphales.

QUESTION	*(1)	(2)	(3)	(4)	T
1	31.44	18.39	25.38	78.73	153.96
2	17.77	32.68	22.09	155.70	228.26
3	37.	76.50	53.26	89.14	255.91
4	45.17	63.67	19.89	84.59	213.33
5	1.31	2.19	7.45	2.73	13.68
6	78.24	74.97	117.18	190.07	460.48
7	35.54	29.95	43.06	31.64	140.21
8	10.06	29.91	3.7	7.37	51.05
9	12.67	11.33	22.82	25.29	72.12
10	8.54	2.40	8.31	7.65	26.91
11	15.26	28.09	7.63	9.27	60.27
12	3.66	10.88	11.82	30.15	56.52
13	59.17	127.74	58.84	94.35	340.12
14	4.62	23.84	34.38	75.51	138.36
15	24.67	50.05	7.85	34.17	116.75
16	15.45	23.85	3.89	7.89	51.09
17	54.25	77.84	67.64	180.79	380.54
18	46.59	84.22	89.66	93.20	313.68
19	39.73	75.03	26.69	87.32	228.79
20	5.05	6.29	4.82	64.75	80.92
21	33.00	5.76	18.19	7.83	64.80
22	31.70	84.04	45.53	36.77	198.05
23	16.09	11.13	22.52	29.28	79.03
24	7.19	17.36	51.46	7.40	83.43
25	13.46	20.02	49.37	30.83	113.69
TOTAL:	647.74	988.25	823.53	1462.54	3922.06
M :	25.91	39.53	32.94	58.5	156.88
VAR:	399.06	1142.47	823.08	2965.77	14229.4
SIG:	19.98	33.8	28.69	54.46	119.29

*(1) = niveau de la classe

(2) = niveau de l'école

(3) = niveau du bureau régional

(4) = niveau du directeur général.

CHAPITRE SIXIEME

ANALYSE DES RESULTATS

A) Vérification de l'hypothèse 1.

L'hypothèse 1 stipule qu'il n'y a pas de différence significative entre les régionales scolaires monocéphales et les régionales scolaires bicéphales concernant le profil décisionnel, i.e. la perception de la localisation de prise de décision.

Une première analyse du tableau X que l'on retrouve à la page suivante nous révèle une différence de 158.88 entre la régionale ayant le profil décisionnel le plus centralisé (706.74) et celle située à l'extrême de ce continuum, soit 547.96 pour la moins centralisée ou la plus décentralisée. Nous croyons donc que cet instrument de mesure a un pouvoir discriminant puisque nous pouvons sérier selon un continuum toutes les régionales étudiées. Une recherche américaine ¹ de même nature portant sur vingt districts scolaires avait démontré un écart de 127.94 entre les deux extrêmes, allant de 691.05 à 818.99. L'indice moyen du degré de centralisation des unités scolaires américaines est de 108.65 unités supérieures à nos 16 régionales, soit 746.1 en comparaison de 637.45. Cela semble indiquer que nos structures administratives favoriseraient moins de centralisation au niveau de la prise de décision. Nous ne pouvons néanmoins l'affirmer de façon péremptoire pour le moment.

1 Bryce M. Fogarty, Characteristics of Super-Intendents of Schools and Centralization-de-Centralization of Decision-Making, University of Wisconsin, Unpublished Ph. D. Thesis, 1964, p. 73.

Tableau X.

Centralisation des scores sur la prise de décision pour seize régionales scolaires du Québec selon cinq secteurs d'administration et selon l'ensemble d'un système.

Numéro de la régionale	Personnel enseignant	Personnel administratif.	Programme scolaire.	Gestion des affaires.	Relation avec le milieu	Résultat global d'une régionale.	
MONOCEPHALES	1	110.96	105.34	119.52	152.3	146.38	634.51
	2	105.62	111.54	123.02	142	123.78	605.97
	3	107.95	112.6	115.24	144.53	129.99	610.31
	4	112.05	111.5	141.14	166.12	160.08	690.88
	5	106.58	114.84	132.39	156.74	149.4	659.95
	6	118.47	126.46	120.1	169.47	150.59	685.1
	7	110.34	113.16	121.32	183.8	146.32	674.94
	8	103.08	99.2	122.4	160.8	130.76	616.24
M:	109.38	111.83	124.39	159.47	142.16	647.24	
s:	4.7342	7.8129	8.3295	13.759	12.511	34.758	
BICEPHALES	9	113.65	136.06	143.75	167.81	145.47	706.74
	10	109.97	96.274	125.81	145.02	132.81	609.88
	11	108.59	99.732	125.03	149.72	123.31	606.37
	12	117.05	111.59	138	158.05	135.08	659.77
	13	103.94	88.976	106.15	134.48	114.42	547.96
	14	131.06	125.75	139.69	164.56	108.97	670.02
	15	116.87	118.08	127.7	162.41	126.86	651.94
	16	101.71	91.416	113.15	138.09	124.28	568.64
M:	112.86	108.48	127.41	152.52	126.4	627.67	
s:	9.2271	17.146	13.058	12.564	11.598	53.816	
TOTAL:							
M:	111.12	110.16	125.9	155.99	134.28	637.45	
s:	7.3081	12.987	10.695	13.225	14.215	44.917	

Il y a quand même deux points de convergence assez intéressants entre les deux études. En effet, les deux secteurs administratifs où l'on retrouve le plus fort indice de centralisation de prise de décision sont les mêmes à savoir: la gestion des affaires et les relations avec le milieu. Cf. tableau V, p. 107 et tableau II, à l'appendice 4, p.163 Dans notre recherche, les deux secteurs où l'on observe le plus de délégation d'autorité correspondent à ceux où travaillent le personnel enseignant et le personnel administratif. Dans la recherche américaine précitée, ces deux secteurs sont respectivement les 1er et 3ième les plus décentralisés. Reste le secteur du programme scolaire (le curriculum) que l'on trouve presque à mi-chemin entre les quatre autres secteurs, mais légèrement plus près des deux secteurs les plus décentralisés.

L'analyse sommaire au niveau des deux types de structure révèle ceci de particulièrement intéressant. Le profil décisionnel le plus centralisé (706.74) et le plus décentralisé (547.96) se retrouvent dans le même type de structure soit la bicéphalie. Globalement les monocéphales semblent plus centralisatrices (645.24) que les bicéphales (627.67) mais les premières par contre offrent une plus grande homogénéité avec un écart type moyen de 33.37 au lieu de 53.815 pour les dernières.

Ces résultats, concernant la moyenne particulièrement, s'apparentent avec ceux de Kenneth Reinke² qui à un moment donné, au niveau de la variable indépendante, la structure d'organisation, avait intro-

2 Kenneth Reinke, op. cit., p. 153.

duit la dimension suivante: la présence d'un "gérant d'affaires" qui soulageait d'autant le travail du directeur-général (superintendant). Il s'avéra donc que les systèmes scolaires ayant un "gérant d'affaires" (business manager) avait un score moyen légèrement plus bas sur la centralisation de la prise de décision par rapport à son ensemble.

Toutefois, nous voyons qu'en étudiant le tableau XI reproduit ci-dessous que l'hypothèse nulle (H_0) est conservée. Cela veut dire que la valeur du rapport F ne permet pas de rejeter l'hypothèse que les deux groupes de régionales proviennent d'une même population quant à la variable dépendante. Il n'y a donc pas de différence significative entre les deux profils décisionnels globalement étudiés de sorte qu'ici, à ce niveau tout le moins, la variable indépendante n'exerce aucun effet.

Tableau XI.

Analyse de la variance pour l'ensemble des scores sur le profil décisionnel dans les régionales monocéphales et bicéphales.

SOURCES	SOMME DES CARRES	DEGRE DE LIBERTE	CARRE MOYEN	F	SEUIL DE SIGNIFICATION
STRUCTURES	1532.37	1	1532.37	0.7465	0.4022
ERREUR	28737.52	14	2052.68	-	-
TOTAL		15	-		

Si globalement une différence significative n'apparaît pas dans le profil décisionnel, nous allons maintenant voir l'impact d'une différence de structure sur chacun des cinq (5) secteurs couverts par le questionnaire. Le tableau XII ci-dessous représente l'analyse de la variance pour la partie des scores sur le profil décisionnel se rapportant au Personnel enseignant. Nous voyons que le rapport "F" .8976 n'est pas significatif de sorte que ce secteur de l'administration n'est pas influencé par une différence de structure administrative.

Tableau XII.

Analyse de la variance pour la partie des scores sur le profil décisionnel se rapportant au Personnel enseignant. (ST-1)

SOURCES	SOMME DES CARRES	DEGRE DE LIBERTE	CARRE MOYEN	F	SEUIL DE SIGNIFICATION
STRUCTURES	48.2687	1	48.2687	0.8976	0.3595
ERREUR	752.8234	14	53.7731	-	-
TOTAL		15			

En analysant les trois tableaux XIII, XIV et XV dans les pages suivantes, on voit que le rapport "F" n'est pas significatif de sorte que respectivement dans les secteurs se rapportant au Personnel administratif, au programme scolaire et à la gestion des affaires, l'impact d'une structure administrative différente ne se fait pas sentir. Par contre, le tableau XVI, page 113, indique, avec un rapport "F" de 6.8295, une différence significative de profil décisionnel en ce qui concerne les relations avec le milieu. Parmi les cinq secteurs d'administration indiqués, quatre concernent la vie interne de l'institution et un seul la vie externe, i.e. son articulation avec son milieu. C'est le seul secteur où il y a une différence significative dans ce sens que la structure a un impact sur le profil décisionnel. Plus explicitement, cela veut dire qu'un profil décisionnel plus centralisé à ce niveau est directement relié à la nature d'une structure monocéphale d'organisation.

Inversement, cela veut dire que la présence d'un individu responsable de l'administration financière dans les régionales bicéphales favorise une perception moins centralisée de la prise de décision pour le secteur qui concerne les relations de l'école avec le milieu. Effectivement, dans les régionales bicéphales, deux individus ont l'autorité formelle pour interpréter dans le milieu les politiques scolaires et financières des écoles. Connaissant le pouvoir moral traditionnel du secrétaire-trésorier dans nos structures scolaires, il y a lieu de croire qu'avec le directeur général il demeure un interlocuteur valable dès qu'il est question des relations de l'école avec le milieu. Le pouvoir étant ainsi partagé par deux individus, il semble raisonnable d'avancer que ce secteur

Tableau XIII.

Analyse de la variance pour la partie des scores sur le profil décisionnel se rapportant au Personnel administratif (ST-2).

SOURCES	SOMME DES CARRES	DEGRE DE LIBERTE	CARRE MOYEN	F	SEUIL DE SIGNIFICATION
STRUCTURES	44.2687	1	44.2687	0.2525	0.6232
ERREUR	2485.5740	14	177.5410	-	-
TOTAL		15	-		

Tableau XIV.

Analyse de la variance pour la partie des scores sur le profil décisionnel se rapportant au Programme scolaire (ST-3).

SOURCES	SOMME DES CARRES	DEGRE DE LIBERTE	CARRE MOYEN	F	SEUIL DE SIGNIFICATION
STRUCTURES	36.4518	1	36.4518	0.3039	0.5902
ERREUR	1679.30	14	119.9483	-	-
TOTAL		15	-		

Tableau XV.

Analyse de la variance pour la partie des scores sur le profil décisionnel se rapportant à la Gestion des affaires. (ST.4)

SOURCES	SOMME DES CARRES	DEGRE DE LIBERTE	CARRE MOYEN	F	SEUIL DE SIGNIFICATION
STRUCTURES	193.3481	1	193.3481	1.1139	0.3092
ERREUR	2430.1144	14	173.5796	-	
TOTAL		15	-		

Tableau XVI.

Analyse de la variance pour la partie des scores sur le profil décisionnel se rapportant aux Relations avec le milieu. (ST.5)

SOURCES	SOMME DES CARRES	DEGRE DE LIBERTE	CARRE MOYEN	F	SEUIL DE SIGNIFICATION
STRUCTURES	993.8271	1	993.8271	6.8295	0.0205
ERREUR	2037.2646	14	145.5189	-	-
TOTAL		15	-		

administratif offre une image moins forte de centralisation de prise de décision.

Il n'en reste pas moins que globalement, c'est-à-dire que considérant les cinq secteurs administratifs couverts par le questionnaire, l'hypothèse un (1) ne peut être rejetée de sorte qu'une structure administrative différente n'a pas d'impact sur le profil décisionnel. Il serait absolument contre-indiqué de mettre en cause le rationnel ou le cadre théorique qui met en interrelation les deux variables. Il apparaît beaucoup plus approprié de mettre en cause le fonctionnement même des régionales. En effet, dès la cueillette des données, on a perçu qu'il y avait dans certaines régionales une marge entre l'identification de la structure d'appartenance et le mode de fonctionnement gestionnaire. La dichotomie de structure se vérifie au niveau de la nomenclature officielle et de l'organigramme mais s'atténue dans son opération en fonction de l'histoire locale, i.e. des lieux géographiques et des personnalités en poste. Si la structure n'a pas modifié le profil décisionnel tel qu'anticipé, c'est que la réalité administrative ne correspondait pas à la sorte de structure dont on disait se reconnaître et se prévaloir.

Avant de passer à l'analyse du test du degré d'homogénéité pour vérifier les autres hypothèses, nous croyons utile ici de rapporter quelques citations recueillies sur le questionnaire où nous avons ajouté une feuille pour fin de commentaire. Nous avons effectivement compilé vingt-cinq pages pleines de considérations. Nous les livrons sans commentaire, les trouvant assez éloquentes par elles-mêmes. Nous avons choisi les extraits qui nous semblaient les plus représentatifs de tous les commentaires émis.

Structure monocéphale.

"On demande toujours la participation de l'enseignant à tous les niveaux de son activité. Mais de fait, on lui demande de participer que lorsque les décisions sont déjà prises. Pour ce qui est du choix des manuels scolaires, des nouveaux programmes, du dossier cumulatif, du règlement concernant et les professeurs et les élèves, il n'a droit à aucune participation." Professeur.

"Je déplore le manque de collaboration entre la direction et les professeurs. De nombreuses décisions sinon toutes, sont prises sans aucune consultation des professeurs. On prône l'importance du partage des responsabilités, mais on décide "en haut" sans tenir compte de la pensée et des capacités de ceux qui exécutent les ordres." Professeur

"La plupart des décisions se prennent au niveau de la direction. La direction comme les autorités scolaires ne tiennent que très rarement compte de la consultation auprès des professeurs." Professeur.

"Notre régionale informe très peu les parents et recourt rarement aux enseignants pour prendre ses décisions. Ces décisions sont, de ce fait, rarement appréciées à leur juste mérite. Bref, le Directeur général est le grand responsable des décisions, sous des apparences de collégialité." Professeur.

"Les réponses ont été faites dans l'optique de la situation actuelle perçue et vécue ce qui ne veut pas dire que cette situation est idéale." Professeur.

"J'ai eu l'impression de ne pas connaître à fond ma régionale." Prof.

"J'ai l'impression que les décisions sont surtout prises par le Comité de Gestion beaucoup plus que par les Directeurs de Services." Principal.

"Je me suis souvent demandée pendant le questionnaire, quel était le rôle du commissaire d'école. Je me demande vraiment s'il est justifié dans son rôle actuel. Pourquoi avez-vous déterminé un rôle spécifique, je crois plus à la collaboration de toutes ces compétences pour organiser le bon fonctionnement d'une Régionale." Professeur.

"Les décisions sont prises le plus souvent de façon impersonnelle dans une sorte de collégialité de sorte qu'il n'est pas toujours facile d'en connaître les auteurs.". Ens.

"Pas suffisamment de pouvoir pour décider à l'intérieur de l'école, soit pour para-scolaire, visites d'industries, programme récréatif. Tâche des professeurs trop chargée pour permettre une collaboration réelle. Gêne pour la Direction d'exiger plus étant donné le nombre

de périodes d'enseignement. Pas assez de liberté pour achats ou dépannage - Beaucoup trop de retard sur les réquisitions dû à la procédure exigée par le Ministère. La Régionale est aussi assujettie par la bureaucratie du Ministère que la Direction d'école l'est par la bureaucratie de la Régionale". Principal.

"Pour poser des questions aussi précises, vous devriez être à l'emploi d'une commission scolaire. Tous prennent certaines décisions, personne n'est responsable de rien. De notre point, tout vient de très haut et nous ne sommes pas au courant de l'inconnu qui prend ou devrait prendre des décisions." Professeur.

"Administration beaucoup trop centralisatrice." Professeur.

"On ignore souvent les sources précises des décisions car on reçoit l'information surtout au niveau de l'école par le principal, l'adjointe, le conseil d'école ou le chef de groupe qui nous font part de leurs décisions ou des décisions des plus hautes autorités. Et on ignore ces sources justement parce qu'on se fie aux autorités plus près de nous soit au niveau de l'école. Cette autorité connaît nos besoins et s'en soucie." Professeur.

Structure bicéphale.

"Comme chef de groupe, la participation à la prise de décision est nulle, au niveau de la Régionale. Nous prenons connaissance des décisions, une fois celles-ci prises, quand la commission scolaire le juge à propos. Somme toute, nous ne sommes presque jamais au courant des décisions prises et encore moins de la façon dont celles-ci ont été prises, sur quels critères la commission s'est basée pour approuver telle chose." Chef de groupe.

"Dans l'école, les décisions sont prises par le principal, mais après consultation du conseil d'école. Le principal se range à l'avis du conseil d'école (pour toutes les décisions qui impliquent consultation préalable du conseil d'école - Entente provinciale 1969-71)." Professeur.

"Un bon nombre de décisions se prennent au niveau des cadres mais doivent être entérinées par les commissaires." - Mon rôle d'adjoint (directeur des étudiants; discipline et services) me limite aux décisions relevant de ma tâche. L'autre adjoint (dir. des études) a son mot à dire plus fréquemment dans les décisions relatives à l'enseignement." Principal-Adjoint.

"Notre régionale est un peu le travail d'un homme omniprésent, le directeur général. Les autres participants demeurent son ombre. De plus, la plupart des personnes attachées au bureau de la régionale pourraient être qualifiées de "secrétaire" du directeur général." Chef de groupe.

"Il a toujours été très difficile dans notre Régionale de savoir les fonctions précises des membres de l'administration générale et donc de savoir

qui prend les décisions. Souvent, ils ne semblent pas le savoir eux-mêmes." Professeur.

"Je ne suis pas très au courant du partage des responsabilités au niveau de la Régionale (e.g. no. 6, 7, 8 etc.) Au niveau de l'école, il y a consultation directe des professeurs, parfois... La plupart du temps, c'est le conseil d'école qui donne le point de vue du professeur. Il serait peut-être plus juste de dire que les décisions prises au niveau du Conseil d'école sont connues du professeur après les réunions. Au niveau de l'école, la participation du professeur aux décisions n'est pas très grande, cette participation est à peu près nulle, au niveau de la Régionale." Professeur.

"Les commissaires influencés beaucoup par le Directeur général de la Régionale ont (gardent) la main haute sur toutes décisions (ou à peu près toutes décisions)." Professeur.

"Après avoir répondu à ce questionnaire, j'ai constaté que je connaissais peu les rouages du système régional. J'ai l'impression que plusieurs professeurs sont dans le même cas. Au niveau des décisions, notre rôle est plus qu'effacé." Professeur.

"Les réponses données sont une constatation de ce qui se fait dans mon milieu, selon mon évaluation. Si j'avais répondu sur ce qui devrait se faire, à mon avis, les réponses auraient été autres." Professeur.

"Organigramme très mal structuré. Membres qui semblent inutiles surtout à l'administration générale de la Régionale. Par contre, manque de personnel dans les écoles. ex: une école de 600 élèves avec un adjoint à mi-temps et un professeur déchargé. Pas de principal vraiment consacré à notre école. Manque de participation des chefs de groupe à l'administration des budgets." Resp. des sec. I et II.

"Le directeur pédagogique de l'enseignement secondaire est le noyau central de décision, ou d'influence de la décision." Princ. Adj.

"Beaucoup d'enseignants semblent reprocher aux autorités leur manque de consultation auprès de la masse enseignante. Au contraire, je crois que les enseignants sont suffisamment consultés et je me demande très sérieusement s'ils veulent être consultés; il suffit de voir comment chacun se retire quand vient le temps de mettre sur pied des comités; personne ne veut en faire partie. Il est plus facile de critiquer que de s'engager." Tuteur.

"Les décisions se prennent en comités auxquels siègent les commissaires, les cadres et- selon les modalités d'application de l'entente provinciale - les représentants des enseignants. Il s'agit d'une direction en collégialité et ce qui ne ressort pas facilement du questionnaire tel que construit." Dir. Gén. des Ecoles.

B) Hypothèse 2.

Cette hypothèse stipule qu'il n'y a pas de différence significative entre les régionales scolaires monocéphales et les régionales scolaires bicéphales concernant l'homogénéité ou l'accord sur la perception de la localisation de prise de décision. On sait que le calcul du degré d'homogénéité sur la perception de la prise de décision s'effectue en considérant seulement la perception des répondants sur la prise de décision et ce excluant leur participation comme dans la première hypothèse. En ce sens, le calcul du degré d'homogénéité est un meilleur indice de la localisation de prise de décision que le profil décisionnel qui inclut la participation des répondants à cette prise de décision.

Considérant maintenant le tableau XVII de la page suivante, l'analyse de variance nous démontre qu'avec un rapport F. de .03, on ne peut rejeter l'hypothèse nulle sur la perception de la localisation de prise de décision entre les deux formes de structures dans les régionales scolaires. Il aurait fallu un rapport F. égal ou supérieur à 4.26, avec un seuil de probabilité de .05 pour pouvoir rejeter l'hypothèse nulle et conclure à la présence d'une perception différente de la localisation de la prise de décision, selon le niveau où effectivement elle s'effectue. En un sens, les résultats de cette hypothèse confirment ceux de l'hypothèse antérieure: la structure ne joue pas l'effet escompté sur la perception de la localisation de la prise de décision. L'interprétation de ce résultat demeure la même qu'à l'hypothèse antérieure, d'autant plus qu'on y considère les mêmes niveaux administratifs et les mêmes items recouvrant les cinq secteurs administratifs.

Tableau XVII.

Analyse de variance: structure par niveaux par items

SOURCES	S. des C.	D. de L.	C.M.	F.	Prob.
ITEMS	87914.75	24	3663.11	-	-
STRUCTURES	73.56	1	73.56	0.03	.86
NIVEAUX	34398.69	3	11466.23	16.92	.00
STRUC-NIVEAUX	1139.75	3	379.92	0.65	.59
ERREUR STRUC.	56891.43	24	2370.48		
ERREUR NIVEAUX	48779.81	72	677.50		
ERREUR STRUC.& NIV.	42402.43	72	588.92		
TOTAL	271600.43	199			

Tableau XVIII.

Test de comparaison multiple Newman-Keuls des quatre niveaux administratifs pour l'ensemble des secteurs dans les deux structures prises ensemble.

M.	Diff.entre moyennes	Erreur stand.	Valeur Q obtenue	Valeur critique Q.01	Signi- fication
1,2	9.4368	5.2058	1.8128	4.2320	non
1,3	7.7224	5.2058	1.4834	3.7240	non
1,4	34.8726	5.2058	6.6989	4.5400	oui à .01
2,3	1.7144	5.2058	0.3293	3.7240	non
2,4	25.4358	5.2058	4.8861	3.7240	oui à .01
3,4	27.1502	5.2058	5.2154	44.2320	oui à .01

Cependant, le rapport F. de 16.92 nous indique qu'il y a une différence significative de perception de la localisation de prise de décision lorsque l'on considère les niveaux administratifs des répondants. Afin d'identifier ces niveaux qui ont une perception différente de la localisation de prise de décision, un test de comparaison multiple de Newman-Keuls³ fut appliqué. Les résultats sont donnés au tableau XVIII. On voit très bien que dès qu'apparaît le niveau quatre, soit celui du directeur général, il y a une différence significative de perception d'avec tous les autres niveaux administratifs. En clair, cela veut dire que les directeurs généraux ont une perception de la localisation de la prise de décision significativement différente du personnel cadre de son propre bureau, de ses directeurs d'école et de ses enseignants. En un sens, ces résultats anticipent ceux de la quatrième hypothèse. Ce n'est donc qu'à ce moment qu'on en fera l'interprétation.

C) Hypothèse 3.

Cette hypothèse stipule qu'il n'y a pas de différence significative entre les régionales scolaires monocéphales et les régionales scolaires bicéphales concernant l'homogénéité ou l'accord sur la perception de la localisation de prise de décision, et ce considérant respectivement: a) les trois niveaux administratifs pris globalement; b) le niveau des enseignants seulement.

³ B.J. Winer, Statistical Principles in Experimental Design, (2nd Ed.) New York, McGraw-Hill, 1971, p. 528.

Cette hypothèse constitue dans son ensemble une reprise de la précédente, mais s'applique cette fois-ci respectivement aux trois niveaux des administrateurs pris globalement et au niveau des enseignants, considérant toujours les deux formes de structures entre elles. Ici encore, on ne peut rejeter l'hypothèse nulle sur une absence de différence significative quant à l'homogénéité concernant la perception de la localisation de la prise de décision chez les administrateurs en général. Le rapport $F_{.044}$ du tableau XIX est beaucoup trop faible comme on peut le voir. Cependant, ce tableau nous indique une variation intéressante au niveau des items, c'est-à-dire qu'indépendamment de la sorte de structures, les administrateurs ne perçoivent pas de la même façon la localisation de la prise de décision sur les différents items du questionnaire. L'hypothèse 3a que l'on vient de considérer ne concerne que les divers niveaux administratifs pris globalement. L'hypothèse 3b est la même, mais se rapporte aux enseignants seulement. Une étude du tableau XX nous fait voir que le rapport F de $.154$ est loin d'être significatif de sorte que l'on ne peut rejeter l'hypothèse nulle qu'il n'y a pas de différence dans la perception des enseignants sur la localisation de prise de décision et ce considérant les sortes de structures d'organisation des régionales scolaires. Cependant, comme chez les administrateurs, ce tableau nous indique une variation significative, avec un rapport F de 4.754 , au niveau des items i.e. au niveau des questions faisant l'objet d'une prise de décision. C'est dire qu'eux aussi ne

Tableau XIX.

Analyse de variance à une dimension avec mesures répétées portant sur les niveaux d'administration entre les structures et ce pour l'ensemble des questions.

SOURCES	S. des C.	D. de L.	C.M.	F	Prob.
Répétition	15655.0469	24	652.2935	6.398	P < .0001
Traitement	4.5180	1	4.5180	0.044	P < .8350
Erreur	2446.7705	24	101.9488		
Total	18106.3086	49			

Tableau XX.

Analyse de variance à une dimension avec mesures répétées portant sur le niveau d'enseignement entre les structures et ce pour l'ensemble des questions.

SOURCES	S. des C.	D. de L.	C.M.	F	Prob.
Répétition	15618.8359	24	632.0347	4.754	P < .0002
Traitement	20.5303	1	20.5303	0.154	P < .6978
Erreur	3190.6221	24	132.9426		
Total	18379.9570	49			

perçoivent pas de la même façon la localisation de la prise de décision sur les différents items du questionnaire.

Cette troisième hypothèse, comme les deux premières, ne peut donc être rejetée. En conséquence, il faut conclure d'une façon générale qu'une structure administrative différente dans les régionales scolaires, n'a pas eu d'impact non seulement sur le profil décisionnel, mais encore sur le degré d'homogénéité concernant la perception de la localisation de la prise de décision, tous les niveaux administratifs étant pris globalement ou distinguant les niveaux d'encadrement d'avec le niveau de l'enseignement. Par contre, dans l'analyse des données, deux indices de variation apparaissent à savoir: le niveau des répondants et les items du questionnaire. Cela laisse entendre que la perception de la localisation de la prise de décision n'est pas la même selon certains niveaux de répondants et selon certains secteurs du questionnaire, et cela sans égard à la forme de la structure de la régionale. Cet aspect avait été prévu dans l'énoncé de l'hypothèse quatre.

D) Hypothèse 4a.

Cette hypothèse stipule qu'il n'y a pas de différence significative concernant l'homogénéité ou l'accord sur la perception de la localisation de la prise de décision entre les niveaux administratifs des répondants sur chacun des cinq secteurs administratifs et ce considérant: l'ensemble des régionales monocéphales et bicéphales.

Cette hypothèse délaisse la structure comme variable explicative

d'une perception différente de la prise de décision. On cherche maintenant à savoir si chacun des cinq secteurs administratifs, couvert par le questionnaire sur la prise de décision, offre une différence significative concernant l'accord sur la perception de la localisation de la prise de décision et ce, en combinant les réponses de tous les répondants des régionales bicéphales et monocéphales. Dans l'affirmative, il restera à identifier les niveaux administratifs responsables de cette différence sur la perception de la prise de décision.

Une analyse de variance faite pour chacun des cinq secteurs administratifs en identifie deux où il y a clairement une différence significative concernant le degré d'homogénéité sur la perception de la localisation de la prise de décision tandis qu'un troisième secteur est près de l'être.

Le tableau XXI indique qu'avec un rapport F de 53.15 et un seuil de probabilité de 1%, le troisième secteur du questionnaire, soit celui du "curriculum" offre un indice d'homogénéité significativement différent. Cela veut dire que sans égard à la sorte de structure d'appartenance du répondant, il y a une perception significativement différente entre les divers niveaux administratifs sur la localisation de la prise des décisions concernant le programme d'enseignement. Ce secteur comprend des questions sur la sélection des enseignants pour les programmes expérimentaux, la préparation de classes, le choix des manuels scolaires et l'évaluation des programmes scolaires. Globalement, ces questions concernent au plus haut point les enseignants et il est certes à propos de

Tableau XXI.

Analyse de variance à une dimension avec mesures répétées portant sur le curriculum pour l'ensemble des régionales monocéphales et bicéphales.

Sources de variation	S. des C.	D. de L.	C.M.	F	Prob.
Répétition	18657.8438	4	4664.4609	9.927	P < .0009
Traitement	74930.5000	3	24976.8320	53.154	P < .0001
Erreur	5638.7188	12	469.8931		
Total	99227.1875	19			

Tableau XXII.

Analyse de variance à une dimension avec mesures répétées portant sur la gestion des affaires pour l'ensemble des régionales monocéphales et bi-céphales.

Sources de variation	S. des C.	D. de L.	C.M.	F	Prob.
Répétition	30084.2969	4	7521.0742	10.091	P < .0008
Traitement	10775.3047	3	3591.7681	4.819	P < 0.0199
Erreur	8943.8750	12	745.3228		
Total	49803.4961	19			

noter que ce questionnaire sur la localisation de la prise de décision a été construit à partir de ce qui était essentiel au développement et au soutien d'un programme académique en voie d'implantation. En un sens donc, ce secteur apparaît comme étant le pivot des quatre autres.

On ne sait pas encore quels sont les niveaux responsables d'une perception différente de la prise de décision, mais l'identification de ce secteur offre un intérêt certain, considérant qu'il se rapporte directement à la gestion pédagogique.

Si maintenant on considère le tableau XXII, p. 125, on constate un rapport F. de 4.819 avec un seuil de probabilité de 2%, indiquant que le quatrième secteur, soit celui de la gestion du budget scolaire, offre un degré d'homogénéité significativement différent. Cela veut dire que, comme dans le cas antérieur, les répondants des régionales monocéphales et bicéphales ne sont pas d'accord sur le niveau où se prennent effectivement les décisions se rapportant à l'administration du budget scolaire.

L'attribution de la gestion du budget scolaire à un individu autre que le directeur général de la régionale avait servi au point de départ dans cette recherche à la classification des régionales selon un type ou l'autre. On sait que les trois premières hypothèses, basées sur cette différence de structure n'ont rien donné de positif en ce sens que d'abord le profil décisionnel et, ensuite, le degré d'homogénéité n'ont pas été influencés par cette différence de structures. Or, il arrive ici qu'à l'intérieur de l'ensemble des structures, l'administration du budget ne fait pas l'objet d'une perception homogène de la part des répondants.

Il n'y a pas lieu de se surprendre de cette constatation d'autant moins que l'attribution de ce secteur administratif à une personne ou à une autre avait servi au point de départ à discréditer les régionales scolaires. Quant un budget scolaire se rapporte à l'aspect pédagogique, on peut se poser au moins deux questions. Quel aspect va l'emporter? En d'autres mots, le pédagogique sera-t-il assujéti au financier ou verra-t-on l'inverse? Puis, quel administrateur aura la responsabilité finale de la prise de décision? On peut comprendre alors que tous les individus dans une régionale aient une perception "embrouillée" d'une situation. Cette interprétation sera d'autant plausible si le degré d'homogénéité variait surtout dans les bicéphales, ce qui sera vu ultérieurement en 4b et 4c.

Retenons finalement que le premier secteur, celui du personnel enseignant est près d'être significatif avec un rapport F de 3.388 avec un seuil de probabilité de 5.4%. Il y a là pour le moins l'indice que ce secteur pourrait à l'occasion présenter une situation de tension et conflit. Seul donc, le secteur du personnel administratif semble échapper complètement à des perception différentes de localisation de prise de décision. On se rappelle que le secteur des relations de l'école avec le milieu offre un profil décisionnel différent, cf. hypothèse 1, page 111.

L'application du test de comparaison multiple de NEWMAN-KEULS aux quatre différents niveaux d'appartenance des répondants pour le troi-

sième secteur couvert par le questionnaire identifie les niveaux qui sont responsables de perception significativement différente de la prise de décision.

Le tableau XXIII montre en effet que dès que le niveau 4, celui du directeur général, est impliqué avec un autre niveau inférieur, même celui qui l'est immédiatement, il y a une différence significative de perception qui croît légèrement au fur et à mesure qu'on s'éloigne de ce niveau administratif. Les valeurs Q obtenues dès que le quatrième niveau est impliqué sont nettement d'un autre ordre que celles où figurent les autres niveaux entre eux. On note également le taux de signification de 1%.

On peut donc conclure d'ores et déjà que les directeurs généraux dans leur ensemble, ont un degré d'homogénéité de perception de localisation de prise de décision, significativement différent de tous les autres degrés pour le secteur qui concerne le curriculum.

Si maintenant on consulte le tableau XXIV qui applique le même test de comparaison multiple, mais au secteur concernant le budget, on constate exactement la même chose, sauf que le seuil de signification passe à 5%. Là encore, les valeurs " obtenues dès que le niveau quatre est impliqué, augmentent légèrement au fur et à mesure qu'on s'éloigne du niveau de la direction générale. On peut dire à nouveau que les directeurs généraux dans leur ensemble, ont un degré d'homogénéité de perception de localisation de prise de décision, significativement différent de tous les autres degrés pour le secteur qui concerne la gestion finan-

Tableau XXIII.

Test de comparaison multiple NEWMAN-KEULS des quatre niveaux administratifs pour le secteur du curriculum dans les régionales monocéphales et bicéphales.

M.	D. des moyennes	Erreur stand.	V.Q. obtenue	Valeur critique Q .01	Signi-fica-tion
1.2	10.6520	9.6943	1.0988	4.13	Non
1.3	12.8719	9.6943	1.3278	4.78	Non
1.4	148.7499	9.6943	15.3441	5.19	Où à .01
2.3	2.2199	9.6943	0.2290	4.13	Non
2.4	138.0979	9.6943	14.2453	4.78	Où à .01
3.4	135.8780	9.6943	14.0163	4.13	Où à .01

Tableau XXIV.

Test de comparaison multiple NEWMAN-KEULS des quatre niveaux administratifs pour le secteur de la gestion des affaires dans les régionales monocéphales et bicéphales.

M.	D. des moyennes	Erreur stand.	V.Q. obtenue	Valeur critique Q .01	Signi-fica-tion
1.2	17.3280	12.2092	1.4193	4.13	Non
1.3	18.2820	12.2092	1.4974	4.78	Non
1.4	62.7720	12.2092	5.1414	5.19	Où à .05
2.3	0.9540	12.2092	0.0781	4.13	Non
2.4	45.4440	12.2092	3.7221	4.78	Où à .05
3.4	44.4900	12.2092	3.6440	4.13	Où à .05

cière. Une telle constance dans l'identification des niveaux où la perception de la localisation de la prise de décision offre une divergence, montre un patron régulier de comportement et renforce l'image d'une situation qui apparaît de plus en plus nette bien que les éléments explicatifs ne s'offrent pas de toute évidence au point de départ.

On peut d'abord tenter de savoir dans quel sens les directeurs généraux diffèrent des individus appartenant aux trois autres niveaux administratifs inférieurs. Le tableau XXV donne le degré d'homogénéité de chaque niveau administratif sur les secteurs du curriculum et de la gestion financière. On voit très clairement que dans les deux cas, les directeurs généraux ont une moyenne du degré d'homogénéité beaucoup plus forte que les trois autres niveaux qui offrent des valeurs comparables bien que régulièrement décroissantes.

Tableau XXV.

Moyennes ordonnées des scores d'homogénéité selon les niveaux et les secteurs 3 (curriculum) et 4 (gestion financière) de l'ensemble des régionales monocéphales et bicéphales.

Secteur/Niveaux	4	3	2	1
3	214.0159	78,1379	75.9180	65.2660
4	146.0139	101.5239	100.5699	83.2419

D'une façon constante et régulière, les directeurs généraux ont une perception nettement plus homogène des niveaux de décisions qui doivent s'effectuer dans deux secteurs administratifs. Comment expliquer que tous les autres niveaux ont une perception différente bien qu'entre eux les moyennes des scores d'homogénéité soient comparables? Où chercher l'élément explicatif? On est tenté de le situer au seul niveau de la direction générale. En effet, le directeur général, situé à la frontière du législatif et de l'exécutif est sans doute le professionnel le plus vulnérable dans une pyramide d'organisation. Owens a sans doute raison d'écrire que:

He is a powerful figure in a typically hierarchical structure and is also the most exposed professional in the hierarchy. 4

Il est plus vulnérable parce qu'il est plus près de son patron ou de son employeur que tout autre administrateur scolaire. Il est aussi plus exposé aux influences du milieu qui peut intervenir directement par le biais des commissaires. Il y va donc de sa propre sécurité et ce n'est pas sans raison que la littérature en général décrit que le directeur général est beaucoup plus compromis i.e. engagé avec les commissaires qu'avec le personnel de son propre bureau. En fait les commissaires sont plus en position de force que le personnel immédiat d'un directeur général, lequel personnel se situe dans la ligne d'assistance.

Une recherche faite par Halpin sur les perceptions et les attentes des commissaires, du personnel de cadre et du "superintendant"

4 Robert G. Owens, Organizational Behavior in Schools, Englewood Cliffs. N.J. Prentice-Hall, 1970, p. 150.

apporte des résultats très révélateurs à ce sujet et qui sont de nature à expliquer pourquoi les directeurs généraux ont dans l'ensemble une perception différente des niveaux de décision que leurs subordonnés.

En effet un des résultats indique que les commissaires d'école montrent une plus grande inclination que le "staff" à voir leur directeur général (superintendent) comme des leaders effectifs. Ce qui amène l'auteur à conclure ceci:

This suggest that the Superintendents "play up to the boards" behave, in fact more "effectively" as leaders in dealing with their boards than in working with their own staffs. 5

En conséquence, même si le directeur général passe plus de temps avec ses adjoints qu'avec les commissaires, il semble bien que pour autant, les premiers ne soient pas mieux renseignés sur les niveaux de décision que les autres individus situés plus bas dans la pyramide d'organisation.

Une autre étude faite par Bowman apporte des résultats similaires sur la dépendance du directeur général par rapport à la Commission scolaire.

Superintendents may place more emphasis on remaining in the position by performing as board members expect while professors (of educational administration) may place more emphasis on performing the job by providing professional leadership. 6

En résumé, on ne saurait tirer une ligne de démarcation étanche entre le législatif et l'exécutif. En général, la littérature reconnaît que l'im-

5 Andrew W. Halpin, The Leadership Behavior of School Superintendents, Chicago, Midwest Administration Center, 1956, p. 77.

6 Thomas, R. Bowman, Participation of Superintendents in School Board Decision-Making, Administrator Notebook, Vol. XI, January 1963, p. 2.

pact du législatif est plus fort sur l'exécutif que l'inverse, surtout à cause de la présence du pouvoir légal des commissaires. On comprendra dès lors que le directeur général, situé à la frontière de ces niveaux de gestion, sera un homme isolé, donc plus vulnérable et différent de tous ses subordonnés.

E) Hypothèse 4b.

Cette hypothèse s'énonce exactement comme la précédente, 4a, mais considère de façon plus particulière l'ensemble des régionales monocéphales seules. On peut se demander si chacune des deux formes de structure contribue également à une perception différente de la localisation de prise de décision dans les deux secteurs déjà identifiés. On va d'abord étudier l'apport des régionales monocéphales puis finalement celui des bicéphales.

Le tableau XXVI fournit une analyse de variance où un rapport F de 15.473 indique clairement que tous les individus dans les régionales monocéphales perçoivent de façon significativement différente la localisation de la prise de décision dans le secteur administratif qui concerne le curriculum. Comme dans l'hypothèse antérieure on peut encore se demander quels sont les niveaux responsables de ce degré significativement différent d'homogénéité sur la perception de la prise de décision. A nouveau, l'application d'un test de comparaison multiple de Newman-Keuls permettra de les identifier.

Le tableau XXVII ne surprend pas en révélant exactement la même

Tableau XXVI.

Analyse de variance à une dimension avec mesures répétées portant sur le curriculum dans les régionales monocéphales.

Sources	S. des C.	D. de L.	C.M.	F.	Prob.
Répétition	15702.7344	4	3925.6836	6.201	P < .0061
Traitement	29386.8164	3	9795.6055	15.473	P < .0002
Erreur	7596.7227	12	633.0601		
Total	52686.3555	19			

Tableau XXVII.

Test de comparaison multiple NEWMAN-KEULS des quatre niveaux administratifs pour le secteur du curriculum dans les monocéphales.

M.	D. des moyennes	Erreur Stand.	V.Q. obtenue	Valeur critique Q .01	Signifi- fica- tion
1.2	1.1320	11.2522	0.1006	4.1300	non
1.3	8.1080	11.2522	0.7206	4.1300	non
1.4	90.4659	11.2522	8.0398	4.7800	oui à .01
2.3	9.2400	11.2522	0.8212	4.7800	non
2.4	91.5979	11.2522	8.1404	5.1900	oui à .01
3.4	82.3579	11.2522	7.3193	4.1300	oui à .01

chose que pour l'hypothèse précédente (4a), à savoir que dès que le niveau du directeur général est impliqué avec un autre niveau inférieur, il y a immédiatement une perception significativement différente et ce, à un seuil de probabilité de 1%. On a déjà tenté d'apporter antérieurement des éléments d'interprétation de ces résultats qu'il serait inutile de répéter ici puisqu'ils seraient les mêmes. Reste à voir si les répondants dans la structure monocéphale seule manifestent un degré différent d'homogénéité dans la perception de la prise de décision pour le quatrième secteur, celui de la gestion financière. Le tableau XXVIII démontre qu'il n'y a pas de perception différente de la localisation de prise de décision. En conséquence, les répondants des régionales monocéphales pour le quatrième secteur administratif ne contribuent pas ou peu aux résultats de l'hypothèse précédente qui considérerait tous les répondants des deux sortes de structures prises ensemble. Ce résultat n'est donc pas conforme à ce qui en était escompté.

Tableau XXVIII.

Analyse de variance à une dimension avec mesures répétées portant sur la gestion financière dans les régionales monocéphales.

SOURCES	S. des C.	D. de L.	C.M.	F.	Prob.
Répétition	1045.8057	4	261.4514	0.842	P < .5246
Traitement	1496.5771	3	498.8589	1.607	P < .2396
Erreur	3725.4241	12	310.4519		
Total	6267.8047	19			

Le seule interprétation que l'on peut faire pour le moment, c'est que si ce résultat dans ce secteur ne vérifie pas celui de l'hypothèse antérieure 4a, il vérifie indirectement la problématique des trois premières hypothèses où la variable indépendante sur la sorte de structure devait apporter un profil décisionnel différent (H.1) et un degré d'homogénéité différent (H.2 et H.3). Or, il arrive ici que les répondants des régionales monocéphales n'ont pas un degré d'homogénéité différent entre eux comme l'hypothèse 4a le postulait, mais ont quand même une perception différente des individus dans les bicéphales comme on verra en 4c, ce qui alors rejoint davantage le rationnel des trois premières hypothèses qui ont effectivement orienté cette recherche.

F) Hypothèse 4c.

Cette hypothèse considère maintenant l'ensemble des régionales bicéphales seules, selon les cinq secteurs administratifs du questionnaire pour leur degré d'homogénéité. L'analyse de la variance a démontré que le troisième secteur (le curriculum) et le quatrième secteur, (le budget scolaire) présentaient une variation significative quoique à un degré moins fort pour le secteur quatre, entre les niveaux pour la perception de la localisation de la prise de décision. Pour le secteur du curriculum, en se référant au tableau XXIX, on voit que comme dans les monocéphales, il y a une perception significativement différente entre les niveaux avec un rapport F de 6.453. On constate un peu la même chose, quoique de façon significative à 7% seulement, au tableau XXX en ce

Tableau XXIX.

Analyse de variance à une dimension avec mesures répétées portant sur le secteur du curriculum dans les régionales bicéphales.

Sources	S. des C.	D. de L.	C.M.	F	Prob.
Répétition	17069.4688	4	4267.3672	7.655	P < .0026
Traitement	10793.1055	3	3597.7017	6.453	P < .0075
Erreur	6689.9648	12	557.4971		
Total	34552.5703	19			

Tableau XXX.

Analyse de variance à une dimension avec mesures répétées portant sur la gestion des affaires dans les régionales bicéphales.

Sources	S. des C .	D. de L.	C.M.	F	Prob.
Répétition	22418.5625	4	5604.6406	9.987	P < .0009
Traitement	5171.7813	3	1723.9270	3.072	P < .0688
Erreur	6734.5117	12	561.2092		
Total	34324.8867	19			

qui concerne le secteur du budget. Ce quatrième secteur où la perception de la localisation de la prise de décision diffère de façon notable offre un grand point d'intérêt. En effet, on sait que ce qui différencie la structure bicéphale d'une structure monocéphale, c'est l'attribution de l'administration du secteur financier à une personne différente et indépendante du directeur de la régionale. Or, on n'a pas trouvé jusqu'à maintenant une différence significative de perception entre les structures, mais dans la structure bicéphale, à l'intérieur même des niveaux administratifs et dans le secteur du budget scolaire, on y dénote une différence appréciable de perception et de localisation de prise de décision.

Ces résultats sont cependant conformes à ceux de Kenneth Reinke⁷ qui, dans une recherche sur le profil décisionnel et le degré d'homogénéité (congruency) de la perception de la localisation de la prise de décision, concluait que la présence d'un responsable de la gestion financière dans un système scolaire, (soit l'équivalence de la bicéphalie) amenait une baisse dans l'homogénéité de la perception de la localisation de la prise de décision, ce qui est l'indice d'une perception différente.

L'hypothèse fondamentale de cette recherche est que le profil décisionnel est fonction de la structure dont la différenciation repose basiquement sur l'attribution de l'administration des finances scolaires, soit au directeur général, soit à une autre personne qui lui est indépendante. Cette hypothèse majeure n'a pas été retenue, mais il est re-

7 Kenneth Reinke, op. cit., p. 121.

marquable de voir qu'à l'intérieur des bicéphales, le secteur financier ne fait pas l'objet d'une homogénéité de perception quant à la localisation de la prise de décision. Toutefois, cette constatation n'étant significative qu'à un seuil de probabilité de 7%, le test de NEWMAN-KEULS ne sera pas appliqué à ce secteur de l'administration.

Il en est autrement avec le secteur du curriculum comme on vient juste de le voir, de sorte que l'application du test de comparaison multiple de NEWMAN-KEULS, tel que rapporté au tableau XXXI, localise clairement les niveaux administratifs où l'homogénéité de la perception de la prise de décision diffère. En effet, on voit très bien que dès que le niveau du directeur général est impliqué, il y a une différence significative de perception avec tous les autres niveaux administratifs, même celui qui lui est immédiatement inférieur.

On a déjà noté la même chose dans les régionales monocéphales et sans doute pour les mêmes raisons. On vient de voir successivement dans les monocéphales et les bicéphales comment apparaît l'homogénéité de la perception de la localisation de la prise de décision, considérant les secteurs d'administration et les niveaux administratifs.

On a vu que pris séparément pour l'étude du degré d'homogénéité selon les secteurs administratifs et les niveaux d'appartenance des répondants, les résultats sont pratiquement les mêmes, sauf pour le quatrième secteur dans les monocéphales. Pour autant toutefois, on ne peut indiquer quelle structure plus que l'autre contribue davantage à l'in-

dice d'homogénéité différent selon les secteurs et les niveaux d'administration tel qu'énoncé dans l'hypothèse 4a, mais là n'était pas la question. Il importait en fait plutôt de connaître le comportement respectif de chacune des deux structures.

Tableau XXXI.

Test de comparaison multiple NEWMAN-KEULS des quatre niveaux administratifs pour le secteur du curriculum dans les bicéphales.

M.	D. des moyennes	Erreur stand.	V.Q. obtenue	Valeur critique Q .01	Signification
1.2	11.7840	10.5593	1.1160	4.78	Non
1.3	4.7640	10.5593	0.4512	4.13	Non
1.4	58.2839	10.5593	5.5197	5.19	Oui à .01
2.3	7.0200	10.5593	0.6648	4.13	Non
2.4	46.4999	10.5593	4.4037	4.13	Oui à .01
3.4	53.5199	10.5593	5.0685	4.78	Oui à .01

En résumé, pour l'ensemble de l'hypothèse 4, si on considère le degré d'homogénéité de la prise de décision sans tenir compte de la structure, on constate qu'il existe un degré significativement différent de perception de localisation de prise de décision pour deux secteurs donnés et pour des niveaux d'administration qui sont identifiés de façon constante et régulière.

Cette recherche voulait étudier l'impact de structures régionales scolaires différentes sur le profil décisionnel. La différence de structure résidant essentiellement dans l'attribution pour un cas de l'administration des finances scolaires au directeur général et pour l'autre cas à une personne différente, indépendante de lui. Dans le premier cas, on a des régionales scolaires monocéphales où le directeur général est responsable à la fois du secteur pédagogique et du secteur financier auprès d'un bureau de commissaires. Dans l'autre cas, on a des régionales scolaires bicéphales où respectivement le directeur général et l'administrateur financier sont responsables de façon indépendante de leur secteur particulier auprès d'un bureau de commissaires. Fondamentalement, on y retrouve le problème de la dualité de contrôle qui va à l'encontre du principe d'unité de direction. Toute organisation fait face au problème de coordination et si l'unanimité est faite sur cette nécessité de coordonner, il n'en est pas de même quant aux moyens d'assurer cette fonction d'organisation dans un ensemble bureaucratique. L'administration scolaire n'échappe pas à ce problème et il devenait impérieux de l'étudier en analysant son impact sur la prise de décision.

Le rationnel s'est largement inspiré de l'analyse structuralfonctionnelle telle que conçue par Talcott Parsons. Selon ce modèle d'analyse, il est démontré que la prise de décision est une fonction rattachée et dépendante d'une structure hiérarchique d'organisation. Le problème fondamental de toute organisation est d'assurer son unité de direction par la fonction de coordination exercée effectivement par le processus décisionnel, qui se situe au niveau des moyens pour l'atteinte

des objectifs d'une organisation.

L'hypothèse fondamentale de cette recherche veut qu'un profil décisionnel soit fonction ou dépende d'un modèle de structure. En d'autres termes, des régionales scolaires monocéphales et des régionales scolaires bicéphales devraient modifier de façon significative la perception de la localisation de la prise de décision.

Un échantillonnage représentatif, bien que non choisi au hasard, de seize régionales scolaires également réparties entre les monocéphales et bicéphales fut choisi dans un rayon de 200 milles de Québec. Au total, il y eut 1274 répondants. Cependant l'unité d'analyse de cette recherche n'est pas l'individu, mais la régionale, ce qui constitue l'aspect particulier de cette recherche.

Une analyse de variance démontre que la différence de structure n'amène pas un changement significatif dans le profil décisionnel sauf dans le secteur des relations de l'école avec le milieu, où les monocéphales offrent un profil plus centralisé. Un raffinement de l'analyse, dépouillant le profil décisionnel de la participation des répondants, débouche sur ce qu'on peut appeler l'indice d'homogénéité de la perception de la localisation de prise de décision. A nouveau, une différence de structure n'amène pas un degré différent d'homogénéité, que les régionales soient prises globalement selon leur structure, ou encore que l'on distingue les répondants en termes d'administrateurs ou d'enseignants.

L'interprétation qui s'impose dès le point de départ et qui repose sur des interviews ou échanges avec les individus rencontrés lors de la cueillette des données, est que dans plusieurs régionales, à cause

en particulier des individus en place et des distances géographiques, il n'y a pas nécessairement conformité entre le mode de fonctionnement d'une régionale et la forme de structure dont elle se réclame.

La dernière hypothèse cherche à vérifier si à l'intérieur même des structures, il y a perception différente de la localisation de la prise de décision et dans l'affirmative, à identifier les niveaux administratifs en cause.

Il fut effectivement démontré que deux secteurs administratifs offrent une perception différente de la localisation de prise de décision: celui du curriculum et celui du budget.

Parmi les cinq secteurs couverts par le questionnaire, ces deux représentent les plus importants selon les auteurs de cet instrument de mesure qui cherche à localiser où se situent les décisions concernant l'administration pédagogique d'un programme d'enseignement (curriculum) et du budget qui s'y rapporte.

Une analyse ultérieure fut faite pour identifier les niveaux administratifs responsables de cette perception différente de prise de décision dans les deux secteurs concernés. Il fut démontré que dès que le directeur général est impliqué avec un des niveaux administratifs inférieurs, cette perception différente devenait statistiquement significative.

Cela démontre la position unique et vulnérable de l'administrateur au sommet de la pyramide, à la frontière du législatif et de l'exécutif. En fait, le directeur général est plus exposé au pouvoir des

commissaires et à l'influence du milieu social qu'aux pressions de ses subordonnés de sorte que la distance administrative est plus longue avec ses propres subordonnés qu'avec le niveau supérieur. Cette différence l'est au plan qualitatif.

Une nouvelle recherche faite à partir des mêmes variables auraient intérêt à situer les régionales le long d'un continuum monocéphale plutôt qu'à les classer selon une dichotomie, car dans la réalité les structures ne se présentent pas de façon si univoque. L'état même de confusion au niveau du nombre des titres et des fonctions dans les régionales (92 titres différents au temps de la recherche) amène une limite à l'analyse du système. Un état actuel stabilisé serait plus propice mais la bicéphalie est disparue des structures régionales.

Au niveau de la prise de décision, une étude plus analytique, i.e. considérant davantage les postes administratifs eux-mêmes que leur niveaux d'appartenance, serait indiquée.

Il n'en reste pas moins qu'une étude plus globale, utilisant la régionale comme unité d'analyse s'imposait d'autant plus l'absence de recherche dans ce domaine. Même si les hypothèses fondamentales ne furent pas vérifiées, il fut démontré que le profil décisionnel a varié dans les régionales, considérant certains secteurs administratifs et certains niveaux administratifs. Il reste à mieux identifier les sources de variation au niveau de la structure. A tout le moins, il y en a une d'éliminée, non à cause de sa valeur intrinsèque, mais à cause du traitement qu'elle a eu dans les régionales.

A) LIVRES

Alexis, Marcus et Wilson, Charles, Z., Organizational Decision-Making, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1967, xi - 447 p.

Ce volume comprend deux volets principaux: l'aspect quantitatif de la prise de décision et son aspect qualitatif au niveau du comportement. Les auteurs maintiennent que ces deux approches sont fondamentales à la compréhension de la prise de décision.

Anderson, James G., Bureaucracy in Education, Baltimore, The Johns Hopkins Press, 1968, xxi - 217 p.

La bureaucratisation des institutions scolaires favorise un contrôle de plus en plus centralisé alors que les professeurs revendiquent leur autonomie professionnelle. La prise de décision est au centre de ces tensions.

Barnard, Chester, The Functions of the Executives, Cambridge, Harvard University Press, 1966, xxxvi - 334 p.

Ce volume est un "classique" en administration. Il traite des systèmes coopératifs, de l'organisation formelle et informelle, de l'autorité et de la prise de décision, fonction centrale de l'exécutif.

Bélanger, Pierre W., et Rocher, Guy, Ecole et Société au Québec: Eléments d'une Sociologie de l'Education, Montréal HMH, 1970, 465 p.

L'approche "structuro-fonctionnelle" a servi ici de cadre d'analyse pour l'étude de l'interaction école-société. Une vingtaine de recherches faites au Québec furent l'objet de cette approche particulière.

Bidwell, Charles E., The School as a Formal Organization, p. 972-1022, in James G. March, Handbook of Organizations, Chicago, Rand McNally, 1965, xvi - 1247 p.

L'auteur étudie l'école sous l'angle de l'organisation. Il y applique le modèle bureaucratique et évalue l'impact des structures d'organisation sur l'école même, considérant l'autorité, le contrôle, le recrutement et les relations avec le milieu.

Blau, Peter M., et Richard W. Scott, Formal Organizations: a Comparative Approach, San Francisco, Chandler Publishing Co., 1962, x - 312 p.

Ce livre présente une analyse sociologique de quelques aspects particuliers de la vie des organisations, en particulier: les groupes de référence, les relations hiérarchiques, les processus de communication, les mécanismes de contrôle et les interactions avec le milieu.

Campbell, Roald F., John E. Corbally Jr., et John A. Ramseyer, Introduction to Education Administration, Boston, Allyn & Bacon, 3rd Ed., 1966, xiv - 474 p.

Ce volume présente le processus administratif dans son ensemble, tout en visant à former l'administrateur et à informer l'enseignant sur le rôle de l'administrateur à l'école.

Campbell, Roald F., et Russell T. Gregg, Administrative Behavior in Education, New York, Harper & Row, 1957, xi - 547 p.

Essentiellement, ce volume a voulu faire la synthèse et interpréter la recherche comme l'expérimentation en rapport avec les facteurs affectant le comportement administratif. Pour une des premières fois, l'aspect professionnel de l'administration fut envisagé.

Crozier, Michel, Le Phénomène Bureaucratique, Paris, Seuil, 1963, xi - 382 p.

Ce volume est un essai sur les tendances bureaucratiques des systèmes d'organisation modernes et sur leurs relations avec le système social. La conclusion de l'auteur est nette: le phénomène bureaucratique n'est pas la préfiguration de l'avenir mais le legs paralysant du passé.

Dahl, Robert, Hierarchy, Democracy and Bargaining in Politics and Economics, pp. 45-70 in Research frontiers in Politics and Government, Washington, D.C., The Brookings Institutions, 1955, vii - 240 p.

L'auteur traite des types de processus de prise de décision, du problème du pouvoir et de la participation politique.

Demerath III N.J., et Richard A. Peterson, System, Change and Conflict, New York, The Free Press, 1967, VIII - 533 p.

Il est ici question de théorie contemporaine en sociologie et particulièrement de celle du "fonctionnalisme". Il s'agit de situer cette théorie dans l'étude sociologique et les autres sciences sociales sans pour autant prétendre trancher le débat sur le fonctionnalisme lui-même.

Dill, William R., Administrative Decision-Making, pp. 29-49 in Sidney Mailick & Edward H. VanNess. Concepts and Issues in Administrative Behavior. Englewood Cliffs, Prentice-Hall, N.J., 1962, xii - 201 p.

Dans ce chapitre, l'auteur considère la nature même de la décision, ses phases et surtout le mode de participation dans l'organisation classique pyramidale.

Dimock, Marshall E., "Bureaucracy self examined" p. 397-406 in Merton et alia, Reader in Bureaucracy, Glencoe, Ill., Free Press, 1952, 464 p.

Etude des caractéristiques institutionnelles et administratives dont leur complexité rend la bureaucratie inévitable.

Etzioni, Amitai, Les organisations modernes, Gembloux, (Belgique) Duculot, 1971, 222 p.

Synthèse intéressante des théories contemporaines, tracée selon une perspective historique. La structure de l'organisation et ses relations avec le milieu social retiennent l'attention.

Fayol, Henri, Administration industrielle et générale, Paris, Dunod, 1966, 151 p.

Premier théoricien à élaborer un processus administratif présenté dans le cadre de principes et éléments d'administration.

Feldman, Julian and Herschel E. Kanter, Organizational Decision-Making, pp. 614-649 in James G. March, Handbook of Organizations, Chicago, Rand McNally & Co., 1965, xvi - 1247 p.

Les deux auteurs voient les organisations comme des systèmes pour la prise de décision. Ils y étudient surtout le processus suivi pour le choix des solutions possibles.

Friedrich, Carl J., "Some Observations on Weber's Analysis of Bureaucracy", pp. 27-32 in R.K. Merton and alia, Reader in Bureaucracy,

L'auteur s'attaque surtout au "type idéal" de bureaucratie de Weber qu'il met en doute, faisant ressortir quelques contradictions.

Gerth, Hans H., et Mills C. Wright, From Max Weber: Essays in Sociology, Oxford University Press, 1958, xi - 490 p.

Ce volume présente l'oeuvre de Weber. Le chapitre viii est particulièrement remarquable par ses synthèses sur le concept de bureaucratie en soi et en relation avec d'autres variables organisationnelles et sociales.

Getzels, Jacob W., James M. Lipham and Roald F. Campbell, Educational Administration as a Social Process: Theory, research, practice, London, Harper & Row, 1968, xi - 420 p.

Les auteurs présentent un résumé des approches théoriques en administration dans un cadre systémique, en appuyant davantage sur le concept sociologique de rôle, le concept psychologique de personnalité et le concept anthropologique de culture.

Gore, William J., Administrative Decision-Making: a Heuristic Model, New York, John Wiley & Sons, 1964, viii - 191 p.

L'auteur fait reposer la théorie de la décision sur la théorie de l'organisation après avoir traité en détail tout le processus décisionnel et sa fonction dans l'organisation.

Gore, William J., & J.W. Dyson, The Making of Decisions: a Reader in Administrative Behavior, London, Collier-MacMillan, 1964, viii - 440 p.

Ce bouquin traite de différentes perspectives dans l'analyse de la prise de décision, les stratégies de cette dernière de même que des variables organisationnelles qui l'influencent. Une étude des fonctions du processus décisionnel termine ce livre.

Greenfield, T.B. and all, Developing School Systems: Planning, Organization and Personnel, Toronto, The Ontario Institute for Studies in Education, 1969, xi - 177 p.

Ce livre est un manuel étudiant l'impact d'une réorganisation de districts scolaires sur l'organisation scolaire même, tenant d'avantage compte des besoins éducatifs du milieu et de leurs moyens financiers. Il est surtout question de curriculum, du personnel et de financement.

Griffiths, Daniel E., Administrative Theory, New York, Appleton-Century-Crofts, 1959, viii - 123 p.

Ce petit livre après avoir expliqué ce qu'est une théorie, fait la synthèse de quelques huit théories administratives pour en présenter une basée sur la prise de décision.

Griffiths, Daniel E., et alia, Organizing Schools for Effective Education, Danville, Ill., The Interstate, 1962, x - 338 p.

Ce livre cherche à déterminer la meilleure organisation possible du personnel administratif et à clarifier leurs rôles par une définition plus effective de leurs fonctions.

Gulick, Luther, and L. Urwick, Papers on the Science of Administration, New York, Institute of Public Administration, 1937, 195 p.

Un classique sur la théorie des organisations portant sur divers aspects et principes administratifs selon l'esprit de la direction scientifique.

Halpin Andrew W., The Leadership Behavior of School Superintendents, Chicago, Midwest Administration Center, 1956, x - 109 p.

Étude du "leadership" de cinquante "superintendents" d'école selon le comportement perçu par les membres de la commission scolaire, le personnel cadre et les "superintendents" eux-mêmes.

Inkeless, Alex, What is Sociology? An Introduction to the Discipline and Profession, Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, 1964, viii - 120 p.

Ce manuel présente l'étude de la sociologie dans ses éléments principaux selon de très courtes synthèses. Parmi celles qui sont faites sur les modèles d'analyse de la société, la synthèse sur le "structuro-fonctionnalisme" retient l'attention.

Katz, Daniel, and Robert L. Kahn, The Social Psychology of Organizations, New York, John Wiley & Sons, 1966, viii - 498 p.

Les grandes organisations sont étudiées à partir du point de vue de la théorie du système ouvert. La théorie classique de l'organisation est ainsi délaissée au bénéfice de concepts d'ordre systémique.

Kerlinger, Fred N., Foundations of Behavioral Research: Educational and Psychological Inquiry, New York, Holt, Rinehart and Winston Inc., 1964, xix - 739 p.

A partir d'une étude sur la nature et l'intention d'une recherche, ce volume passe à travers tous les traitements techniques, appuyant principalement sur la relation entre un problème de recherche, son schème expérimental et son modèle d'analyse statistique. L'analyse factorielle est particulièrement envisagée.

Knezewich, Stephen J., Administration of Public Education, 2nd Ed., New York, Harper & Row, 1962, xiii - 578 p.

Cette seconde édition tend à combler le vide entre la théorie et la pratique en explorant la nature des modèles et par l'approche des systèmes. Le processus administratif et le leadership se voient accorder une plus grande importance.

Lane, Willard R., Ronald G. Corwin and William G. Monahan, Foundations of Educational Administration: a Behavioral Analysis, London, Collier-MacMillan Ltd., 1966, x - 433 p.

Essai d'analyse de quelques-uns des paramètres importants de l'administration scolaire en termes de comportement behavioriste. Il y est surtout question de l'organisation, de la fonction et du processus.

Leavitt, Harold J., Applied Organizational Change in Industry: Structural, Technological and Humanistic Approaches, pp. 1144-1170 in James G. March, Handbook of Organizations, Rand McNally, 1965, xvi - 1247 p.

Exposé de différentes approches dans le changement organisationnel où l'auteur identifie des variables d'organisation comme la structure.

Litterer, Joseph A., Organizations: Structure and Behavior, John Wiley and Sons, New York, 1963, viii - 417 p.

L'auteur étudie surtout les grosses organisations. Il se propose d'analyser le processus organisationnel où l'administrateur aura à prendre des décisions. Les notions de structure et de fonction y sont largement traitées.

Litterer, Joseph A., The Analysis of Organizations, New York, John Wiley & Sons, 1965, x - 471 p.

Analyse des éléments de l'organisation selon leurs processus d'influence sur le comportement de l'individu. Approche classique de l'organisation.

Lutz, Frank W., and Iannaccone Laurence, Understanding Educational Organization: a Field Study Approach, Columbus, Ohio, Merrill, 1969, vi - 184 p.

Ce livre étudie le concept du pouvoir de la prise de décision dans les systèmes éducatifs sous son aspect dynamique. La notion d'une charte d'organisation scolaire montrant le pouvoir de filtration est intéressante.

Martindale, Don, The Nature and Types of Sociological Theory, Boston, Houghton Mifflin Co., 1960, xiv - 560 p.

Historique de l'approche théorique en sociologie à partir du positivisme et de l'organicisme jusqu'au fonctionnalisme de Parsons et Merton en passant par le behaviorisme.

Merton, Robert King, Eléments de méthode sociologique, Paris, Plon, 1953, 250 p.

Après avoir traité de l'interrelation entre la théorie et la recherche, l'auteur développe un chapitre intéressant sur l'analyse fonctionnelle en sociologie.

Mooney, James D., and Alan C. Reily, The Principles of Organization, New York, Harper & Brothers, 1939, x - 223 p.

Synthèse de quelques principes administratifs comme la coordination, la hiérarchisation, le fonctionnalisme et leur étude selon une perspective historique.

Morphet, Edgar L., Roe L. Johns and Theodore L. Reller, Educational Organization and Administration: Concepts, Practices and Issues, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1967, xiii - 569 p.

Etude des principes de base et des concepts se rapportant à l'organisation et à l'administration de l'éducation dans le secteur publique. L'aspect organisationnel y est particulièrement développé de même que celui du changement planifié.

Mouzelis, Nicos P., Organization and Bureaucracy: An analysis of Modern Theories, Chicago, Aldine Publishing Co., 1967, viii - 230 p.

Discussion des écrits de Marx, Weber et Michels sur l'aspect organisationnel et bureaucratique de la société moderne. Discussion aussi de la "direction scientifique" de Taylor et synthèse de ces deux courants de pensée.

Owens, Robert G., Organizational Behavior in Schools, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1970, ix - 246 p.

Se rapporte exclusivement au comportement organisationnel à l'école. Le chapitre sur la prise de décision offre une synthèse remarquable et intéressante.

Parsons, Talcott, Structure and Process in Modern Societies, Glencoe, Ill., The Free Press, 1960, vi - 344 p.

La bureaucratie politique et économique est vue à l'intérieur de la structure d'une plus grande société dont elle fait partie et son fonctionnement est perçu comme une partie du système dans lequel elle s'insère.

Paterson, T.T., La Théorie du Management, Paris, Gauthier-Villars, 1966, xii - 252 p.

Etude d'une théorie générale de l'organisation à partir de l'analyse logique d'une décision. L'auteur retient davantage l'aspect psychologique bien qu'il traite de la gestion dans un cadre de techniques administratives.

Pfiffner, John M. and Frank P. Sherwood, Administrative Organization, Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, 1960, xiii - 481 p.

Essai pour trouver un moyen terme dans la vie organisationnelle entre l'approche mécanique et l'orientation behavioriste. La fonction de la prise de décision organisationnelle y est particulièrement traitée.

Radcliffe-Brown, and Alfred Reginald, Structure and Function in Primitive Society, Glencoe, Ill., Free Press, 1952, vii - 219 p.

L'apport capital de l'auteur à l'anthropologie et aux sciences de l'homme, réside dans la formation d'un cadre théorique pour leur analyse et interprétation. C'est ainsi que les notions de structure et fonction deviennent des concepts-clés d'analyse de la société.

Rocher, Guy, Introduction à la sociologie générale, Tome 2, : L'Organisation sociale, Paris, Editions HMH, 1968, 252 p.

Etude des structures et du fonctionnement de l'organisation sociale. Analyse structurale, fonctionnelle et systémique de l'organisation sociale.

Rocher, Guy, Talcott Parsons et la Sociologie Américaine, Paris, Presses Universitaires de France, 1972, 238 p.

Exposition de la théorie de Talcott Parsons selon ce qu'elle est présentement. Le chapitre sur la théorie générale de l'action offre une synthèse intéressante sur les notions de structure et fonction.

Schein, Edgar H., Organizational Psychology, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1965, xi - 114 p.

Ce volume trace l'historique de la psychologie centrée d'abord sur l'individu puis successivement sur les groupes et les organisations vues comme des systèmes sociaux.

Sears, Jesse B., The Nature of the Administrative process, Toronto, McGraw-Hill, 1950, xvi - 623 p.

Première application du processus administratif de Fayol à l'organisation scolaire. La fonction de coordination a été particulièrement retenue.

Simon, Herbert A., Administrative behavior: a Study of Decision-Making Processes in Administration Organization, New York, The Free Press, 1957, xliv - 259 p.

Un classique sur l'organisation où le processus administratif est présenté comme un processus décisionnel qui est analysé selon ses mécanismes et son milieu d'exercice.

Thompson, Victor A., Modern Organization, New York, Knopf, 1961, 197 p.

Etude des problèmes de l'organisation, son aspect bureaucratique, les relations entre la spécialisation et la hiérarchie, la prise de décision (l'autorité) et l'exécution (la compétence).

Urwick, Lyndall, The Elements of Administration, New York, Harper & Row, 1943, 132 p.

Un classique sur l'identification et la définition des différentes phases du processus administratif. Parmi les principes d'administration identifiés, on note celui de l'unité de commandement.

Weber, Max, The Theory of Social Economic Organization, Trans. A.M. Henderson and Talcott Parsons, ed., Talcott Parsons, London, William Hodge and Co. 1947, 404 p.

Ce volume est un classique sur la société et son organisation bureaucratique.

White, Leonard D., Introduction to the Study of Public Administration, New York, MacMillan, Co., 1955, xx- 531 p.

Ce volume très centré sur l'administration publique américaine suit l'approche classique de très près. Les chapitres sur le principe d'unité de direction sont intéressants.

Winer, B.J., Statistical Principles in Experimental Design, 2nd Ed., New York, McGraw-Hill, 1971, xii - 907 p.

Ce manuel privilégie les schèmes expérimentaux qui se rapportent aux recherches dans les sciences du comportement et les sciences biologiques.

B) Les Revues

Barber, Bernard, Structural-Functional Analysis: some problems and misunderstandings, dans American Sociological Review, Vol. 21, No. 2, April 1956, p. 129-135.

Etude critique de quatre problèmes particuliers à la méthode d'analyse structuro-fonctionnelle.

Blankenship, L. Vaughn and Raymond E. Miles, Organizational Structure and Managerial Decision Behavior, dans Administrative Science Quarterly, Vol. 13, June 1968, p. 106-120.

Etude de l'impact de différentes caractéristiques de la structure sur le comportement administratif. La position hiérarchique se révéla l'élément le plus déterminant sur le comportement décisionnel.

Bowman, Thomas R., Participation of Superintendents in School Board Decision-Making, dans Administrator's Notebook, Vol. 11, January 1963, p. 1-4.

Il est nettement démontré que le processus décisionnel représente l'interaction la plus importante entre les membres d'une commission scolaire et son "superintendent" qui a tendance à se conformer aux vues des commissaires.

Corwin, Ronald, Professional Persons in Public Organizations, dans Educational Administration Quarterly, Vol. 1. Autumn 1965, pp. 1-22.

Etude du conflit permanent entre les enseignants et les administrateurs sur le contrôle du travail dans un contexte où la bureaucratie et le professionnalisme se rencontrent.

Fogarty, Bryce M. and Russel T. Gregg, Centralization of Decision-Making and Selected Characteristics of Superintendents of Schools, dans Educational Administration Quarterly, Vol. 2, Winter 1966, pp. 62-72.

Application de l'aspect normatif du modèle de Getzels et Guba à l'étude des relations entre les caractéristiques personnelles des "superintendents" et la centralisation de la prise de décision.

Hage, Jerald, An Axiomatic Theory of Organizations, dans American Sociological Review, Vol. 10, 1965-66, pp. 289-320.

Etude des caractéristiques de l'organisation classées selon le modèle de l'analyse structuro-fonctionnelle, distinguant les variables se rapportant aux finalités de celles qui ont trait aux moyens.

Hage, Jerald and Michael Aiken, Relationship of Centralization to other Structural Properties, dans Administrative Science Quarterly, VI. 12, June 1967, pp. 72-92.

Etude de la relation entre la centralisation du pouvoir et deux caractéristiques essentielles de la structure; la bureaucratie et la complexité. Le premier indicateur de la centralisation réside dans le pouvoir (hiérarchie d'autorité) de prendre des décisions.

McCammy, James L., Analysis of the Process of Decision-Making, dans Public Administration Review, Vol. 7, No. 1, p. 41-48.

L'auteur fait débiter le processus de prise de décision, qu'il considère au centre du processus administratif, dans la structure hiérarchique de l'organisation.

Meyer, Marshall W., The Two Authority Structures of Bureaucratic Organization, dans Administrative Science Quarterly, Vol. 13, 1968, pp. 211-228.

Cette étude essaie de mettre en interrelation la structure formelle des organisations bureaucratiques et le processus de prise de décision. On en arrive à distinguer la structure fonctionnelle de la structure hiérarchique.

Pugh D.A. et alia, A Conceptual Scheme for Organizational Analysis, dans Administrative Science Quarterly, Vol. 8, 1963-64, p. 289-315.

Tentative de relier le comportement au milieu organisationnel, en considérant la structure et son fonctionnement, la composition des groupes et la personnalité des individus.

Simpkins, W.S. and D. Friesen, Teacher Participation in School Decision-Making, dans The Canadian Administrator, Vol. 8, No. 4, Jan. 1969, p. 13-16.

Etude de la perception et des préférences des enseignants sur la prise de décision. Une différence de la perception et des préférences laisse entrevoir de l'insatisfaction et une source de tension possible.

Udy, Stanley H., "Bureaucracy and Rationality" in Weber's Organization Theory: an Empirical Study, dans American Sociological Review, Vol. 24, 1959, p. 791-795.

L'auteur reformule les caractéristiques de l'organisation de Weber en variables bureaucratiques et en variables organisationnelles, ces dernières étant associées de façon négative avec les premières.

C) Thèses et Recherches

Dale, Ernest, Planning and Developing the Company Organization Structure. AMA, Research Report # 20, 1952.

Duffy, Emmet J., The Role of Director of Instruction-Tasks, Interactions and Processes, doctorate thesis, University of Wisconsin, 1965, 261 p.

Ethier, Gérard, Expectations of School Board Chairman for the Role of "directeur général des écoles" of the Catholic Regional School Boards of Quebec, thèse de maîtrise inédite, Dept. of Educational Administration, University of Alberta, 1968, p. 108.

Eye, Glen G., Relationship between Instructional Change and the Extend to which School Administrators and Teachers Agree on the Location of Responsibilities for Administrative Decision, doctorate thesis, USOE, 1966, pp. 35,36.

Fogarty, Bryce M., "Characteristics of Superintendents of Schools and Centralization - Decentralization of Decision-Making", doctorate thesis, Department of Educational Administration, University of Wisconsin, Madison, 1964, 179 p.

Francke, Donald C., Perceptual Accuracy and Personal Variables, doctorate thesis, University of Wisconsin, 1965, 197 p.

Reinke, Kenneth H., Authority Structure and Decision-Making in School Systems, doctorate thesis, Department of Educational Administration, University of Wisconsin, Madison, 1964, 192 p.

Tornow, Eugene W., A Study of the Relationship of Teacher's Perception of Decision Points and the Interactions of the Superintendent of Schools, the Director of Instruction and the High School Principal, doctorate thesis, Department of Educational Administration, University of Wisconsin, 1965, 285 p.

Weiss, Robert S., Processes of Organizations, Survey Research Center, Institute for Social Research, University of Michigan, Ann Arbor, 1956.

D) Divers

Ministère de l'Education, Les structures fonctionnelles: les commissions scolaires régionales, (Document 21) Québec, Les Editions de l'Enseignement, 1968, 28 p.

Gouvernement du Québec, Ministère de l'Education, Rapport de la Commission royale d'enquête sur l'enseignement, Québec 1956, 5 Tomes.

Gouvernement du Québec, Entente intervenue entre le Gouvernement du Québec et la Corporation des Enseignants du Québec, Québec 1969, 164 p.

DONNÉES FONDAMENTALES

--	--	--	--	--	--	--	--

1. Écrivez le nom de votre régionale sur la ligne à droite.
2. Écrivez le titre de votre fonction.
3. Écrivez le nom de l'école où vous travaillez, si tel est le cas.
4. Sexe:
 - 1- masculin
 - 2- féminin
5. Le nombre d'années dans la régionale actuelle.
6. Le nombre d'années dans l'école actuelle.
7. Le nombre d'années dans la fonction actuelle.
8. Le nombre total des années d'expérience dans l'enseignement.
9. Le nombre total des années d'expérience dans l'administration ou supervision.
10. Le nombre d'années de scolarité selon "l'Entente Provinciale". Indiquez le numéro correspondant à votre catégorie.
 - 1- Catégorie 12 ans 6- Catégorie 17 ans
 - 2- Catégorie 13 ans 7- Catégorie 18 ans
 - 3- Catégorie 14 ans 8- Catégorie 19 ans
 - 4- Catégorie 15 ans 9- Catégorie 20 ans
 - 5- Catégorie 16 ans
11. En quelle année avez-vous terminé la préparation professionnelle indiquée précédemment?

1. Régionale: _____

2. Fonction: _____

3. École: _____

4.

☐

5.

6.

☐

7.

8.

9.

10.

☐

11.

année

DIRECTIVES

Cet instrument comprend vingt-cinq (25) propositions devant faire l'objet d'une décision. Ces propositions numérotées de 1 à 25 sont à gauche du questionnaire, pages 3 et 4.

Chaque proposition doit recevoir quatre (4) réponses que l'on inscrit dans les colonnes A, B et C, la colonne "B" recevant deux réponses.

QUESTIONS

A. QUI PREND CETTE DECISION ?

Choisissez la personne dans votre régionale qui a la responsabilité première de prendre cette décision. Ce choix est fait à partir de la liste des postes indiqués au haut, à gauche des deux pages suivantes. Ces postes sont présentés selon l'ordre alphabétique. Il suffit donc d'inscrire le numéro correspondant du poste dans la colonne "A" en regard de chacune des propositions auxquelles on répond.

B. QUELLES SONT LES AUTRES PERSONNES QUI PARTICIPENT A CETTE DECISION ?

Choisissez deux autres personnes différentes de la première, qui participent à la prise de décision. En vous servant de la même liste des postes, inscrivez le numéro correspondant dans la colonne "B", commençant par le poste de la personne qui a joué un rôle plus important que l'autre.

C. QUELLE EST LA NATURE DE VOTRE PROPRE PARTICIPATION DANS LA PRISE DE CETTE DECISION ?

Sélectionnez une des quatre (4) réponses ci-dessous qui décrit le mieux votre participation dans la prise de cette décision et cochez le numéro correspondant dans la colonne "C".

1. Je prends la décision
2. Je recommande la décision préférée
3. J'apporte seulement de l'information
4. Rien

EXEMPLE DE REPONSE

o. La décision sur l'emploi de cahiers d'exercice dans un programme scolaire.

"A"
10

"B"
14 5

"C"			
1	2	3	4
		✓	

→ INTERPRETATION

- 10.- Le directeur pédagogique a la responsabilité première dans cette décision.
 14. + 5. Successivement le professeur et le coordonateur.
 3. - J'ai apporté seulement de l'information.

N.B. Les trois (3) questions sont reproduites en haut, à droite sur les deux pages suivantes.

3.

- A- Qui prend cette décision?
B- Quelles sont les autres personnes qui participent à cette décision?
C- Quelle est la nature de votre participation dans la prise de cette décision?
- 1- Je prends la décision.
 - 2- Je recommande la décision préférée.
 - 3- J'apporte seulement de l'information.
 - 4- Rien.

[illegible]

A- Qui prend cette décision?
B-Quelles sont les autres personnes qui participent à cette décision?
C-Quelle est la nature de votre participation dans la prise de cette décision?

- 1- Je prends la décision.
- 2- Je recommande la décision préférée.
- 3- J'apporte seulement de l'information.
- 4- Rien.

[illegible]

PAGE POUR COMMENTAIRES, S'IL Y A LIEU

Distribution des scores moyens du profil décisionnel par niveau et pour chacun des items du questionnaire dans l'ensemble des régionales scolaires monocéphales.

ITEM	NIVEAU 1		NIVEAU 2		NIVEAU 3		NIVEAU 4	
	NIV.D.	PART.	NIV.D.	PART.	NIV.D.	PART.	NIV.D.	PART.
1	2.763	3.137	2.547	2.692	2.917	2.900	3.000	2.250
2	2.299	3.139	2.115	1.848	2.559	3.322	2.250	3.750
3	2.585	3.387	2.448	1.933	2.500	3.424	2.500	3.500
4	2.174	3.078	2.152	2.333	2.557	3.407	2.750	3.000
5	2.139	3.055	1.981	2.971	2.426	3.550	2.000	3.667
6	3.711	3.678	3.702	3.267	3.475	3.050	3.750	2.250
7	2.609	2.772	2.632	2.708	2.475	2.733	2.500	3.000
8	2.591	2.912	2.602	2.272	2.814	3.224	3.750	2.250
9	2.457	2.829	2.676	2.584	2.690	3.100	2.500	2.750
10	2.713	3.438	2.598	2.804	2.754	3.150	3.000	3.250
11	2.422	2.818	2.308	2.125	2.466	3.183	2.250	3.000
12	2.330	2.740	2.183	2.068	2.417	3.230	2.250	3.500
13	2.263	3.591	2.286	1.874	2.450	3.311	2.500	3.500
14	2.137	2.777	2.276	2.029	2.400	3.517	3.250	2.500
15	2.445	2.881	2.402	2.300	2.837	3.247	2.625	2.500
16	2.679	2.715	2.711	2.090	3.041	3.134	3.250	2.125
17	2.623	2.770	2.475	2.895	2.429	2.742	2.750	2.250
18	2.816	3.246	2.909	2.994	3.112	2.928	3.375	1.875
19	2.642	2.996	2.593	2.703	2.670	2.959	2.750	2.375
20	2.621	3.242	2.637	2.648	2.779	3.135	3.000	2.375
21	1.522	1.793	1.790	2.266	1.684	3.306	2.250	3.625
22	2.301	2.865	2.256	1.888	2.388	3.153	2.500	2.875
23	3.419	3.779	3.429	3.388	3.418	3.186	3.500	2.000
24	3.038	3.467	3.172	2.890	3.708	3.292	3.500	1.750
25	2.926	3.262	2.893	2.503	3.490	3.354	3.375	2.625

Distribution des scores moyens du profil décisionnel par niveau et pour chacun des items du questionnaire dans l'ensemble des régionales scolaires bicéphales.

ITEM	NIVEAU 1		NIVEAU 2		NIVEAU 3		NIVEAU 4	
	NIV.D.	PART.	NIV.D.	PART.	NIV.D.	PART.	NIV.D.	PART.
1	2.767	2.980	2.915	2.493	3.029	2.771	3.250	1.750
2	2.453	3.100	2.333	1.914	2.459	2.972	2.000	2.750
3	2.526	3.331	2.361	2.014	2.343	3.235	2.500	2.000
4	2.101	3.038	2.269	2.262	2.515	3.206	2.250	3.500
5	2.251	2.916	2.246	2.897	2.121	3.294	2.750	2.250
6	3.665	3.762	3.657	3.265	3.838	3.139	4.000	2.000
7	2.866	2.814	2.824	2.721	2.917	2.333	3.250	1.750
8	2.634	2.926	2.493	2.167	3.250	2.944	2.500	2.500
9	2.431	2.786	2.557	2.377	2.946	2.722	3.000	2.750
10	2.921	3.422	2.861	2.485	3.000	2.833	3.000	2.500
11	2.397	2.664	2.347	1.928	2.611	2.743	2.250	2.000
12	2.280	2.425	2.329	2.029	2.571	2.382	2.750	2.000
13	2.238	3.591	2.111	1.814	2.243	2.972	2.000	2.500
14	2.263	2.751	2.290	2.162	2.200	3.171	2.000	3.000
15	2.410	2.840	2.362	2.191	2.611	3.143	2.250	3.000
16	2.582	2.661	2.616	1.972	3.000	2.917	2.750	2.000
17	2.661	2.668	2.845	2.870	2.757	2.194	3.000	1.750
18	2.821	3.228	2.930	3.059	3.108	2.889	3.250	1.750
19	2.685	2.939	2.931	2.588	2.973	2.639	2.500	2.000
20	2.603	3.158	2.687	2.530	2.943	2.914	2.750	1.750
21	1.504	1.719	1.889	2.221	1.595	2.722	2.000	3.500
22	2.345	2.808	2.208	1.868	2.270	2.889	2.500	2.500
23	3.380	3.801	3.265	3.273	3.194	3.314	3.250	2.250
24	2.987	3.420	3.029	2.791	3.472	3.143	3.000	2.000
25	2.831	3.219	2.800	2.299	3.417	3.286	3.000	3.000

TABLE 2

CENTRALIZATION OF DECISION-MAKING SCORES FOR TWENTY WISCONSIN SCHOOL SYSTEMS
BY FIVE FUNCTIONAL AREAS OF ADMINISTRATION AND FOR THE SYSTEM AS A WHOLE.

School System Code Number	Pupil Personnel	Staff Personnel	Curriculum	Business Management	Community Relations	System Score
1	106.92	146.44	130.96	155.93	157.92	698.17
2	100.22	157.17	143.49	166.10	165.51	732.49
3	108.86	146.60	133.37	171.44	166.06	726.33
4	106.24	169.61	137.33	162.87	181.88	757.93
5	111.05	129.90	126.83	161.20	162.07	691.05
6	102.90	153.11	121.07	174.94	172.81	724.83
7	113.61	152.10	141.38	153.31	169.12	729.52
8	108.57	134.79	129.60	154.93	173.79	701.68
9	108.03	149.94	143.80	165.66	162.81	730.24
10	110.92	166.70	136.00	160.01	170.24	743.87
11	113.42	150.51	141.95	171.64	168.05	745.57
12	121.82	171.19	142.68	173.76	181.80	791.25
13	123.47	174.89	150.42	182.92	186.39	818.09
14	110.93	144.75	125.35	175.02	162.07	718.12
15	121.69	162.60	142.71	163.11	182.45	772.56
16	116.06	172.55	152.18	181.26	196.94	818.99
17	113.96	154.10	136.90	166.71	190.34	762.01
18	129.66	169.63	150.85	186.80	167.43	804.37
19	116.42	150.69	130.03	173.97	175.82	746.93
20	99.10	168.21	120.81	152.14	168.08	708.34
$\bar{X} =$	112.2	156.3	136.9	167.7	173.1	746.1
$s =$	7.63	12.45	9.24	9.73	10.21	37.48

Extrait de: Bryce M. Fogarty, Characteristics of Superintendents of Schools and Centralization-Decentralization of Decision-Making, Doctorate Thesis, University of Wisconsin, 1965, p. 74.

Le but de cette recherche est d'étudier l'impact d'une structure administrative sur le profil décisionnel. Le problème particulier se rapporte à la bicéphalie des structures dans certaines régionales scolaires du Québec. Dans quel sens une structure bicéphale modifie le profil décisionnel, sachant qu'on associe habituellement l'efficacité administrative avec la décentralisation? Ce problème, sans être exclusif au domaine de l'administration scolaire, s'y retrouve particulièrement.

Comme question connexe, on peut se demander si les administrateurs et les professeurs des régionales bicéphales ou monocéphales perçoivent de la même façon la localisation de la prise de décision. C'est le problème de l'homogénéité.

La structure, un des éléments de l'organisation, constitue la variable indépendante. Elle est caractérisée par l'autorité hiérarchique qui à son tour l'est par la centralisation. Un élément analytique de cette dernière réside dans la localisation de la prise de décision. C'est à ce niveau que l'on parle du principe de l'unité de direction.

La prise de décision constitue la variable dépendante. Elle est l'essence de toute l'administration. Sa fonction de coordination (division verticale du travail) apporte le complément nécessaire à la division horizontale du travail selon les tâches. Tous les théoriciens sont d'accord sur la finalité et la nécessité de cette fonction mais diffèrent sur ses modalités d'exercice.

Le rationnel de cette recherche s'appuie sur le structuro-

fonctionnalisme de T. Parsons tel que défini par lui-même et certains théoriciens dont Radcliffe-Brown pour qui la notion de fonction se définit en terme de "continuité structurale".

L'interdépendance de ces deux concepts est telle qu'on ne peut étudier l'un sans l'autre. La relation structure-prise de décision et fonction-prise de décision se fait à partir de la notion de rôle, la prise de décision étant une fonction de l'organisation et s'effectuant dans un cadre structurel. C'est ainsi qu'on arrive au structuro-fonctionnalisme qui devient un instrument d'analyse du comportement des organisations.

La partie expérimentale s'effectua dans une vingtaine de régionales scolaires francophones dans un rayon de deux cents milles de Québec. Sur un total de 1 750 répondants, 1 273 questionnaires furent retenus dans seize régionales réparties également entre monocéphales et bicéphales. Un seul instrument de mesure, le "Decision Point Analysis", fut employé pour calculer le profil décisionnel et le degré d'homogénéité des répondants. La compilation, le traitement statistique et l'analyse des résultats se firent de façon mécanographique utilisant l'ordinateur tout le long du processus. Les résultats n'ont pas confirmé l'hypothèse de base qui voulait qu'une différence de structures amenat un profil décisionnel différent. Il y eut toutefois une exception pour le secteur des relations de l'école avec le milieu. L'hypothèse émise concernant l'homogénéité ne fut davantage soutenue de sorte que les résultats concernant l'hypothèse générale furent confirmés.

Il en fut exactement de même dans l'hypothèse subséquente où l'on distingue dans la variable indépendante entre les enseignants et les administrateurs pris globalement.

Il en fut autrement dans la dernière hypothèse qui considéra l'appartenance des répondants de façon globale, sans référence à une structure particulière. A ce moment il fut trouvé qu'il y a une différence significative de perception de la localisation de la prise de décision dans deux secteurs administratifs particuliers, ceux du "curriculum" et de la gestion financière et ce entre les directeurs de régionales et tous les autres niveaux administratifs inférieurs.

Il fut conclu que le fonctionnement des régionales ne dépendait pas de la charte organisationnelle mais davantage de d'autres facteurs historiques et locaux. Il s'avéra donc que les facteurs non-formels, non-structurés modifient davantage le profil décisionnel que les facteurs d'organisation envisagés au point de départ dans la variable indépendante.