



Rapport de recherche

PROGRAMME ACTIONS CONCERTÉES

Étude des facteurs explicatifs de pénurie et de problèmes de rétention du personnel de directions d'établissement scolaire, en lien avec l'amélioration de la persévérance et de la réussite scolaires

Chercheuse principale

Nancy Lauzon, U. de Sherbrooke

Cochercheur(s)

Lise Corriveau, U. de Sherbrooke
Marc Garneau, U. de Sherbrooke
Patrick Dunlavy, U. de Sherbrooke
Guy Pelletier, U. de Sherbrooke
Claudie Solar, U. de Montréal
Serge Striganuk, U. de Sherbrooke

Établissement gestionnaire de la subvention

U. de Sherbrooke

Numéro du projet de recherche

2012-RP-144859

Titre de l'Action concertée

Persévérance et réussite scolaires

Partenaire(s) de l'Action concertée

Le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport
et le Fonds de recherche du Québec - Société et culture (FRQSC)

TABLE DES MATIÈRES

	Page
Partie A – Contexte de la recherche	4
1. Problématique	4
2. Principales questions de recherche	5
3. Objectifs généraux et spécifiques	6
Partie B – Pistes de solution en lien avec les résultats, retombées et implications de vos travaux	8
1. Auditoires visés	8
2. Impacts potentiels des résultats sur les décideurs et intervenants	8
3. Retombées immédiates ou prévues pour des commissions scolaires, des associations professionnelles et des universités	9
4. Les limites – niveau de généralisation des résultats	10
5. Messages clés à formuler selon les types d’auditoire visés	11
6. Principales pistes de solution selon les types d’auditoire visés	12
Partie C – Méthodologie	13
1. Approche méthodologique	13
2. Unité d’analyse et échantillon	13
3. Méthodes de collecte de données	13
4. Stratégies et techniques d’analyse	13
Partie D – Résultats (Annexes C, D et E)	14
1.1 Résultats généraux	14
1.2 Des facteurs liés à l’attraction	15
1.3 Des facteurs liés à la rétention	16

2. Conclusions et pistes de solution.....	18
Axe 1 – Les paramètres de ces politiques et pratiques de GRH.....	18
Axe 2 – Intégration horizontale.....	19
Axe 3 – Intégration verticale.....	19
3. Principales contributions en matière d’avancement des connaissances.....	20
Partie E – Pistes de recherche.....	21
Partie F – Références et bibliographie.....	22
Annexe A – Synthèse de la recension des écrits.....	24
1. Cadre conceptuel et théorique.....	24
1.1 Politiques et pratiques de GRH qui s’appliquent aux directions d’établissement.....	26
1.2 Impact de ces pratiques de GRH sur la gestion du personnel de direction d’établissement.....	28
1.3 Impacts perçus de ces pratiques de GRH sur la persévérance et la réussite scolaires.....	33
Annexe B – Précisions sur les entrevues réalisées dans les commissions scolaires.....	35
Annexe C – Pistes d’action.....	36
Annexe D – Présentation PowerPoint aux partenaires – Avril 2014.....	38
Annexe E – Cadre d’analyse et d’intervention proposé pour les politiques et pratiques de Gestion des ressources humaines (GRH).....	68

PARTIE A – CONTEXTE DE LA RECHERCHE

1. Problématique

Depuis une dizaine d'années, des changements importants ont été apportés à la gouvernance des systèmes scolaires en Occident, dont celui du Québec. Ces réformes axées sur une décentralisation administrative et pédagogique font pression sur les commissions scolaires et les établissements pour qu'elles montrent, notamment par l'obligation de redditions de comptes, l'efficacité de leurs interventions sur la réussite des élèves (Lessard et Meirieu, 2008; Pelletier, 2009). De nombreuses recherches (Dumay, 2009; Leithwood, Day, Sammons, Harris et Hopkins, 2006; Marzano, Waters et McNulty, 2005; Pelletier, 2005; Robinson, Lloyd et Rowe, 2008; Van Danne *et al.*, 2009) réalisées dans divers pays sur l'efficacité des écoles mettent en évidence le rôle du leadership des directions d'établissement sur l'amélioration des pratiques éducatives renforçant l'apprentissage des élèves. Il s'agit d'une influence indirecte qui « s'exerce en grande partie à travers d'autres personnes, manifestations et facteurs organisationnels, notamment les enseignants, les pratiques suivies en classe et le climat à l'école » (Hallinger et Heck, 1998 dans Pont, Nusche et Moorman, 2008, p. 20).

La complexification importante de la fonction de direction d'établissement scolaire depuis la réforme de 1997 (Corriveau, 2004) et les nombreux défis à relever exigent le développement de compétences particulières chez les personnes occupant ce poste (Pelletier, 2007, 2010). Or, l'ampleur et la lourdeur des responsabilités liées à cette fonction de gestionnaire dissuadent

souvent le personnel enseignant à opter pour cette carrière et « épuisent même ceux qui sont déjà en poste » (Chouinard, 2002, p. 1). Une étude réalisée au Québec (Fortin, 2006) auprès de 365 directions d'établissement sur leur insertion professionnelle révèle à cet égard que l'ampleur et la lourdeur de la tâche, l'absence de réalisation pédagogique, le manque de reconnaissance, l'isolement, la solitude et la difficulté de concilier vie personnelle et vie professionnelle constituent les aspects les plus fréquemment nommés chez 69 % des répondants qui ont remis en question leur choix professionnel. Par ailleurs, selon Pont, Nusche et Moorman (2008), nombreux sont les chefs d'établissement qui arrivent à l'âge de la retraite et il serait de plus en plus difficile de les remplacer. Ainsi, la difficulté de recruter, de sélectionner des personnes de qualité et de retenir celles qui sont en poste fait craindre une pénurie de ressources pour diriger les écoles tant au Québec qu'ailleurs dans le monde (Chouinard, 2002; Whitaker, 2003).

2. Principales questions de recherche

Le rôle important que les directions d'établissement jouent dans l'amélioration des pratiques éducatives renforçant l'apprentissage des élèves ainsi que les problèmes relatifs à la pénurie de directions d'établissement et à leur rétention incitent à poser les questions suivantes : en lien avec la réussite et la persévérance scolaires, quels sont les facteurs explicatifs de la pénurie et des problèmes de rétention des directions d'établissement scolaire du Québec? Comment les commissions scolaires du Québec peuvent-elles

attirer (recrutement) et choisir (sélection) des candidats de qualité possédant des compétences liées à leurs objectifs de persévérance et de réussite scolaires? Une fois les directions en poste, comment faire pour qu'elles y restent et qu'elles réalisent leur plein potentiel pour contribuer à l'atteinte des objectifs de persévérance et de réussite scolaires des élèves au sein de leur commission scolaire? Dans les commissions scolaires, quel est l'impact perçu des pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) qui s'appliquent au personnel de direction sur la persévérance et la réussite scolaires?

3. Objectifs généraux et spécifiques

L'objectif général (OG) de cette recherche s'inscrit dans l'Axe prioritaire 2.1 : « En lien avec la persévérance et la réussite scolaires, identifier des facteurs explicatifs et des pistes d'amélioration relatifs à une pénurie et des problèmes de rétention de directions d'établissement scolaire du Québec. » Pour atteindre cet objectif général, cinq objectifs spécifiques (OS) sont déterminés. D'abord, pour chaque commission scolaire partenaire : OS 1 : en lien avec la persévérance et la réussite scolaires, nommer, décrire et analyser les politiques et les pratiques de GRH qui s'appliquent aux directions d'établissement; OS 2 : identifier les raisons du choix de ces politiques et de ces pratiques de GRH; OS 3 : analyser l'impact de ces pratiques sur la gestion de cette catégorie de personnel; OS 4 : analyser l'impact perçu de ces pratiques de GRH sur la persévérance et la réussite scolaires. Ensuite, pour l'ensemble des commissions partenaires, OS 5 : en lien avec la réussite

et la persévérance scolaires, réaliser des analyses comparatives, a) des politiques et des pratiques de GRH qui s'appliquent aux directions d'établissement; b) des raisons du choix de ces politiques et ces pratiques; c) de l'impact de ces pratiques sur la gestion de cette catégorie de personnel; d) de l'impact perçu de ces pratiques sur la persévérance et la réussite scolaires.

PARTIE B – PISTES DE SOLUTION EN LIEN AVEC LES RÉSULTATS, RETOMBÉES ET IMPLICATIONS DE VOS TRAVAUX

1. Auditoires visés

Les commissions scolaires partenaires du projet, plus précisément les directions générales, directions des services de ressources humaines et directions des services éducatifs et les acteurs qui accompagnent des directions en insertion (supérieurs hiérarchiques, coachs, mentors) devraient pouvoir tirer profit de ces travaux. Ces mêmes catégories d'acteurs qui travaillent dans d'autres commissions scolaires pourraient également en bénéficier. Cette recherche pourrait aussi intéresser des associations professionnelles de directions d'établissement scolaire dont la Fédération québécoise des directions d'enseignement (FQDE) et l'Association québécoise du personnel des directions des écoles (AQPDE). Enfin, les universités qui offrent de la formation et de l'accompagnement (cours d'introduction à la fonction, stages, coaching) à de futures directions et des directions en insertion pourraient s'inspirer des résultats de cette recherche. Le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (MELS) pourrait aussi en tirer profit pour définir des orientations ministérielles en matière de développement professionnel pour les directions d'établissement, par exemple la formation préparatoire, l'insertion professionnelle et la formation continue ainsi que des cours à option dans les programmes de 1^{er} cycle dans les facultés d'éducation.

2. Impacts potentiels des résultats sur les décideurs et intervenants

Sur le plan de la sensibilisation, les conclusions contribuent à mettre en lumière l'impact potentiel de certaines politiques et pratiques de GRH

(gestion du personnel) en ce qui a trait à : a) des problèmes d'attraction et de rétention de nouvelles directions; b) la réalisation de la mission des commissions scolaires et de leurs établissements, en lien avec la persévérance et la réussite. Sur le plan de l'intervention, ces conclusions proposent un cadre d'analyse de certaines de leurs politiques et pratiques actuelles de GRH, plus particulièrement celles liées au recrutement, à la sélection et à l'intégration professionnelle (accompagnement, supervision professionnelle) de nouvelles directions ainsi qu'une série d'actions possibles pour intervenir sur l'attraction et la rétention de nouvelles directions. Cette analyse peut être articulée suivant trois axes principaux et guidée par une série de questions (Annexe C) : Axe 1– Les paramètres de ces politiques et pratiques de GRH; Axe 2– La cohérence entre ces différentes politiques et pratiques de GRH; Axe 3– La cohérence entre ces pratiques de GRH et les objectifs stratégiques des commissions scolaires et de ses établissements, en lien avec la réussite et la persévérance scolaires.

3. Retombées immédiates ou prévues pour des commissions scolaires, des associations professionnelles et des universités

Ces travaux permettent de sensibiliser différents acteurs et groupes quant à l'impact stratégique potentiel des politiques et pratiques de GRH sur la performance d'un établissement d'enseignement et d'une commission scolaire, en lien avec la réussite et la persévérance scolaires. Ils suggèrent des pistes d'intervention quant à : a) l'élaboration de certaines politiques de GRH ainsi que la conception/mise en œuvre et le suivi des pratiques qui leur sont liées; b) la formation des directions d'établissement; c) la recherche dans le domaine

de la gestion de l'éducation. Ces travaux permettent aussi de faire connaître à ces acteurs des actions de commissions scolaires ayant pour but de composer avec ces défis d'attraction et de rétention de directions.

De plus, les conclusions interpellent les acteurs touchés par cette problématique pour qu'ils travaillent davantage en collaboration, à coordonner leurs efforts et à préciser leur contribution respective en ce qui concerne : les messages véhiculés dans le milieu de l'éducation et la société sur la fonction de direction; l'importance de reconnaître cette fonction et son rôle par rapport à la persévérance et à la réussite scolaires; le profil recherché chez les candidats; le cheminement à privilégier pour se préparer à occuper cette fonction; l'identification des besoins de formation et d'accompagnement des candidats et des directions en insertion; les approches de formation à privilégier pour favoriser le développement professionnel de ces derniers.

4. Les limites – niveau de généralisation des résultats

Cette recherche étant de type qualitatif, nous ne pouvons procéder à une généralisation des résultats obtenus, comme ce pourrait être le cas dans une étude quantitative. Cette recherche a permis d'explorer une réalité complexe et présente dans systèmes scolaires des pays occidentaux à partir de la perception de 35 informateurs clés de sept commissions scolaires du Québec et de deux représentants de deux associations professionnelles. Même si cet échantillon s'avère limité, les résultats et les recommandations qui émanent de cette recherche pourraient guider d'autres acteurs de divers systèmes scolaires dans la compréhension de facteurs explicatifs et dans l'utilisation de

pistes d'amélioration relatives à une pénurie et à des problèmes de rétention de directions, en lien avec la persévérance et la réussite scolaires.

5. Messages clés à formuler selon les types d'auditoire visés

À l'intention des commissions scolaires : 1) Raffiner les activités de planification des ressources humaines – se doter d'indicateurs et déterminer des cibles pour décrire et analyser la situation relative à l'attraction et à la rétention de directions d'établissement (nouvelles et expérimentées); 2) Analyser les politiques et pratiques de GRH à l'intention des directions afin d'optimiser leur effet de levier – en s'assurant notamment qu'elles se basent sur un même référentiel et qu'elles sont cohérentes entre elles (p. ex., objectifs visés, messages véhiculés) et avec les objectifs stratégiques de persévérance et de réussite scolaires. En ce qui concerne les commissions scolaires, les universités qui offrent de la formation en gestion de l'éducation (administration scolaire), les associations professionnelles et le MELS :

1) Travailler en amont – planifier la relève à plus long terme, investir davantage dans la formation préparatoire, dont des stages et de l'accompagnement, afin de permettre à des candidats potentiels de mieux connaître la réalité du travail de directions; 2) Revoir l'image véhiculée par cette fonction – communiquer les aspects positifs du travail de direction, faire connaître des modèles inspirants de directions; 3) Analyser l'offre de formation et d'accompagnement – s'assurer qu'elle répond davantage aux besoins des nouvelles directions, qu'elle leur permet d'être mieux outillées dans les domaines de la GRH, des relations de travail et de la gestion des conflits, en lien avec la persévérance et la réussite scolaires. 4) Favoriser le

réseautage entre les directions d'une même ou de différentes commissions scolaires – explorer la pertinence de créer des communautés de pratique, des webinaires, etc.; 5) Mettre en place des pratiques de reconnaissance.

6. Principales pistes de solution selon les types d'auditoire visés

Les commissions scolaires : Faire connaître et valoriser des modèles de « directions passionnées », clarifier le cheminement de carrière à privilégier pour un aspirant (stages, mandats particuliers), être proactif sur le plan du recrutement et mettre en évidence l'importance accordée par la direction générale au recrutement et à la sélection de directions; avoir un processus de sélection comportant des critères liés à la persévérance et à la réussite; s'assurer qu'une nouvelle direction bénéficie d'une supervision structurée de la part de son supérieur (précision d'attentes, rétroaction, soutien, reconnaissance), d'un coaching orienté sur la performance, d'un soutien systématique et de proximité de la part des services de la commission, et d'un accès facile à un réseau de collègues; revoir également l'organisation du travail (dégager le plus possible les directions de certaines tâches administratives, limiter le nombre de réunions et leur durée).

Les universités : s'assurer que les formations offertes se basent sur des analyses des besoins rigoureuses afin de mieux préparer les nouvelles directions à gérer les défis professionnels auxquels elles font face dans leur réalité quotidienne, cela notamment en réalisant une analyse des besoins en collaboration avec des commissions scolaires et des associations professionnelles; favoriser l'apprentissage avec et par les pairs.

PARTIE C – MÉTHODOLOGIE

1. Approche méthodologique : L'objectif général de cette recherche a incité à privilégier une démarche de recherche de nature qualitative s'inscrivant dans le paradigme compréhensif (Pourtois et Desmet, 1988) et à retenir la méthode de l'étude de cas (Yin, 2003).

2. Unité d'analyse et échantillon : L'unité d'analyse de cette recherche est la commission scolaire. L'échantillon est constitué de sept commissions scolaires volontaires de régions rurales et urbaines et ayant des clientèles de niveaux socioéconomiques variés ainsi que deux associations professionnelles. Au total, 37 entrevues ont été réalisées auprès d'informateurs clés dans cinq régions administratives du Québec. (Annexe B)

3. Méthodes de collecte de données : La collecte de données a été réalisée par analyse documentaire des politiques et autres documents pertinents ainsi que par des entrevues individuelles semi-dirigées auprès d'informateurs clés (p. ex., directions générales, directions des ressources humaines, directions expérimentées et en insertion, représentants d'associations professionnelles).

4. Stratégies et techniques d'analyse : Des catégories ont été définies par l'équipe de recherche à partir du cadre théorique et conceptuel de la recherche et d'autres catégories ont été ajoutées au cours de l'analyse des données. Le logiciel QDA Miner a été retenu pour le traitement des données à partir des politiques et autres documents et du verbatim des entrevues. La codification a été réalisée suivant une approche interjuges (minimum 2).

PARTIE D – RÉSULTATS (ANNEXES C, D ET E)

1.1 Résultats généraux

Certains acteurs sont peu, voire très peu sensibilisés aux liens possibles entre les politiques et pratiques de GRH à l'intention de directions d'établissement, les problèmes d'attraction et de rétention de directions d'établissement scolaire et la persévérance et la réussite scolaires. De plus, certaines politiques et pratiques de GRH de la commission scolaire ne sont pas basées sur un même référentiel (p. ex. profil recherché) et sont peu cohérentes entre elles en ce qui concerne, par exemple, leurs indicateurs (critères de sélection, objets d'accompagnement et de supervision et critères de reconnaissance). Cette situation nuit à la cohérence entre les politiques et pratiques en lien avec les activités de recrutement, de sélection et d'intégration professionnelle, dont l'affectation, la précision des attentes, l'accompagnement (coaching, mentorat), la supervision professionnelle et la reconnaissance. Certains politiques et pratiques considèrent peu, voire très peu, du moins de façon explicite, la persévérance et la réussite scolaires.

Dans les faits, une situation de pénurie peut être attribuable à des problèmes non seulement d'attraction, mais aussi de rétention. La pénurie peut être envisagée selon un angle quantitatif (le nombre de candidats) ou qualitatif (les savoirs, savoir-faire, savoir-être des candidats). Plusieurs acteurs s'interrogent quant aux indicateurs possibles de problèmes de rétention dans leur commission scolaire.

1.2 Des facteurs liés à l'attraction

Certains facteurs pourraient inciter des candidats à poser leur candidature à des postes de direction. Plus précisément, certains le feraient parce :

- qu'ils désirent relever des défis et qu'ils ont le sentiment qu'occuper ce poste permet d'avoir de l'influence sur la réussite d'un plus grand nombre d'élèves (sentiment d'*empowerment* : le sens et la marge de manœuvre);
- qu'il existe une planification des ressources humaines dans leur commission scolaire qui comprend une banque de relève et la sollicitation directe de candidats à postuler (planification de la relève);
- que le processus de recrutement et de sélection est clair et communiqué au sein de la commission scolaire (profil recherché, attentes à l'égard des directions en insertion professionnelle et valeurs de l'organisation);
- qu'ils peuvent bénéficier d'une formation universitaire en gestion avant et pendant leur intégration professionnelle (développement des compétences);
- que le climat de travail de la commission scolaire est perçu comme positif et dynamique, qu'ils ressentent un sentiment de fierté à l'égard de « leur commission et de sa direction générale » (sentiment d'appartenance).

Et d'autres facteurs dissuaderaient des candidats potentiels, dont :

- un inconfort lié à un changement de carrière (sentiment de compétence);
- une mauvaise connaissance et compréhension de la tâche de direction;
- la perception d'un « manque d'influence directe sur l'élève » lorsqu'on occupe un poste de direction (faible sentiment d'*empowerment*);

- le peu de valorisation de la fonction de direction au sein de la commission scolaire (p. ex. de la part des enseignants), mais aussi de la société;
- certaines conditions d'emploi, dont la lourdeur administrative, la complexité de la fonction, des journées de travail plus longues qui rendent notamment la conciliation travail-famille plus difficile;
- la rémunération globale (diminution des semaines de vacances, conditions salariales peu avantageuses comparativement à celles des enseignants);
- l'obligation légale d'une formation et le fait que cette formation est dans certains cas offerte loin du lieu de résidence du candidat;
- une mauvaise diffusion de l'information sur le processus de recrutement et de sélection (le profil recherché, les étapes de sélection, etc.).

1.3 Des facteurs liés à la rétention

Des facteurs favoriseraient la rétention de directions d'établissement, soit :

- qu'elles aient eu la chance de vivre des expériences dans le domaine de la gestion avant leur affectation à un poste de direction (mandats de gestion, stages, remplacements dans des postes de direction);
- que le processus d'affectation soit fait en tenant compte de leur profil (p. ex., même ordre d'enseignement, complémentarité avec l'équipe de direction en place, lieu de résidence);
- qu'il y ait du travail d'équipe entre les membres de l'équipe de direction de l'établissement, entre les directions de différents établissements (organisation du travail);

- que la commission scolaire fasse de réels efforts pour réduire la charge de travail liée aux tâches administratives (organisation du travail);
- que des membres de la direction générale les accueillent et leur expriment leurs attentes, qu'ils reconnaissent leur travail (reconnaissance);
- que l'équipe de direction en poste les accompagne et qu'elles aient la possibilité de profiter d'un mentorat ou de coaching, d'avoir accès à un réseau informel de soutien, de participer à des communautés d'apprentissage professionnelles (développement professionnel);
- qu'elles aient du soutien, soient en « ligne directe » avec la Direction des services éducatifs et la Direction des ressources humaines;
- que leur commission scolaire valorise la formation continue – offre d'activités de développement professionnel en fonction des résultats des tests psychométriques, des activités basées sur un apprentissage par et avec les pairs, des formations offertes en grand groupe, mais aussi en petits groupes pour des besoins plus précis (développement professionnel).

Et certains facteurs contribueraient au fait que de nouvelles directions d'établissement quittent leur poste, notamment à cause :

- d'une intégration professionnelle « faite dans l'urgence » qui ne permet pas vraiment de s'approprier son rôle de gestionnaire;
- de l'obligation de devoir suivre la formation universitaire en même temps que l'entrée en fonction, ce qui créerait une surcharge;

- du manque de soutien de la part du supérieur et des services de la commission scolaire (intégration professionnelle : attentes, supervision et accompagnement);
- qu'on affecte la nouvelle direction à un poste dans une école dont l'ordre d'enseignement ne correspond pas à son expérience en enseignement;
- de la lourdeur de la charge de travail (gestion des employés, relations avec les parents, relations de travail conflictuelles);
- de la faible marge de manœuvre et du sentiment d'être « isolé dans son établissement » (faible sentiment d'*empowerment*);
- de l'impression d'être peu, voire pas reconnue comme direction, on considère un manque de considération de la part des employés (reconnaissance).

2. Conclusions et pistes de solution

Les conclusions de ce projet suggèrent trois axes principaux d'analyse et d'intervention :

- Axe 1 – Les paramètres de ces politiques et pratiques de GRH.
- Axe 2 – La cohérence entre ces différentes politiques et pratiques de GRH.
- Axe 3 – La cohérence entre ces pratiques de GRH et les objectifs stratégiques des commissions scolaires et de leurs établissements, en lien avec la réussite et la persévérance scolaires.

Axe 1 – Les paramètres de ces politiques et pratiques de GRH

suggèrent un certain nombre de questions, dont : Se fondent-elles sur des référentiels explicites et reconnus comme légitimes par les acteurs touchés? Quels sont leurs objectifs spécifiques? Quelles sont les raisons du choix de

leurs méthodes et des outils sous-jacents? Qui sont les acteurs (ou groupes) responsables de la conception, de la mise en place et du suivi de ces politiques et pratiques? Quel est le niveau de coordination entre ces acteurs (ou groupes)? A-t-on mis en place des mécanismes pour évaluer leur efficience et leur efficacité?

Axe 2 – Intégration horizontale – L'analyse de la cohérence entre ces politiques et pratiques de GRH suggère des questions telles que : Jusqu'à quel point ces politiques et pratiques sont-elles cohérentes entre elles? Plus concrètement, communiquent-elles les mêmes messages aux nouvelles directions et aux acteurs qui interviennent auprès d'elles (supérieur, coach, formateur) en ce qui a trait notamment aux savoirs à maîtriser, aux compétences à développer ou à consolider, aux gestes de cadre à privilégier, aux objectifs à viser? Ou encore, les thèmes touchés lors de l'accompagnement (coaching, mentorat) offert aux nouvelles directions ainsi que les objets de leur supervision professionnelle sont-ils cohérents avec les critères retenus pour sélectionner les candidats à des postes de direction?

Axe 3 – Intégration verticale – L'analyse de la cohérence entre ces pratiques de GRH et les objectifs stratégiques des commissions scolaires et de leurs établissements relativement à la réussite et à la persévérance scolaires, soit l'intégration verticale de ces pratiques de GRH. Cette analyse invite à se demander, par exemple : Les banques de recrutement retenues et les critères et outils de sélection des candidats sont-ils définis en tenant compte des objectifs stratégiques de la commission scolaire, soit la persévérance et la réussite scolaires? L'accompagnement (coaching,

mentorat) offert aux nouvelles directions vise-t-il à favoriser l'agir compétent de ces gestionnaires au regard de la persévérance et de la réussite scolaires? Les pratiques de reconnaissance renforcent-elles des pratiques ou résultats en lien avec des objectifs stratégiques?

3. Principales contributions en matière d'avancement des connaissances

La recherche liée à la GRH dans le milieu de l'éducation, et ce, tant en ce qui concerne les commissions scolaires que les établissements scolaires, est très peu développée actuellement. Nos travaux contribuent donc au développement d'un domaine de recherche qui s'intéresse à l'impact potentiel stratégique de la GRH dans le domaine de la gestion de l'éducation. Ils invitent ainsi à envisager la problématique suivant cette perspective et à intégrer une nouvelle série de variables relativement à la compréhension de la réussite et de la persévérance scolaires.

De façon plus spécifique, ces travaux identifient et décrivent des facteurs susceptibles d'influencer (positivement et négativement) l'attraction et la rétention de directions d'établissement suivant l'angle des politiques et pratiques de GRH de la commission scolaire, et non uniquement du point de vue du candidat, approche plus idiosyncratique. Ces connaissances peuvent donc être vues comme un enrichissement de ce domaine de connaissances. De plus, ce projet permet d'intégrer les notions d'intégration horizontale et verticale des politiques et pratiques de GRH au niveau de la commission scolaire et il offre un cadre d'analyse pour examiner ces pratiques et politiques.

PARTIE E – PISTES DE RECHERCHE

Comme il a été mentionné, ces travaux invitent à étudier l'impact potentiel des politiques et pratiques de GRH sur la persévérance et la réussite scolaires. Cette première étape de recherche a permis de repérer et de décrire un certain nombre de facteurs susceptibles de favoriser ou de nuire à la rétention de directions d'établissement scolaire. À la suite de cette étape, plusieurs questions de recherche possibles sont suggérées, dont :

- 1) Peut-on généraliser ces résultats à un plus grand nombre de commissions scolaires?
- 2) Est-il possible d'établir des liens entre certaines caractéristiques de ces pratiques et l'attraction de candidats pour des postes de directions à partir de données quantitatives?
- 3) Est-il possible d'établir des liens entre certaines caractéristiques de ces pratiques et la rétention des directions à partir de données quantitatives?
- 4) Quels pourraient être des indicateurs permettant d'évaluer la situation d'une commission scolaire sur le plan de l'attraction et de la rétention de directions d'établissement?
- 5) Certaines pratiques de GRH à l'intention des directions auraient-elles plus d'effet de levier que d'autres relativement à la persévérance et à la réussite scolaires?
- 6) Quels sont les liens possibles entre ces pratiques de GRH à l'intention de directions et leurs interventions sur le plan de la persévérance et de la réussite dans leur établissement?

PARTIE F – RÉFÉRENCES ET BIBLIOGRAPHIE (NON EXHAUSTIVE)

- Boselie, P., Dietz, G. et C. Boon. (2005). Commonalities and contradictions in research on human resource management and performance. *Human Resource Management Journal*, 15(3), 67-94.
- Chouinard, M. A. (2002). Pénurie de directeurs à l'horizon. *Le Devoir*, 18 mai 2002.
- Corriveau, L. (2004). Identification professionnelle ou suridentification à la profession? La situation de directrices et de directeurs d'établissements scolaires québécois. *Éducation et francophonie*, XXXII(2), 95-110.
- Cooley, V. E. et Shen, J. (2000). Factors influencing applying for urban principalship. *Education and Urban Society*, 2(4), 443-454.
- Crow, G. M. (2006). Complexity and the beginning principal in the United States: Perspectives on socialization. *Journal of Educational Administration*, 44(4), 310-325.
- Delery, J. E. et Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802-835.
- Dumay, X. (2009). Que sait-on de l'efficacité des écoles? Dans Dumay, X. et Dupriez, V. (dir.). *L'efficacité dans l'enseignement. Promesses et zones d'ombres*. Bruxelles : De Boeck.
- Fink, D. (2010). *The succession challenge: Building and sustaining leadership capacity through succession management*. Newbury Park : Sage Publications.
- Fortin, R. (2006). *L'insertion professionnelle des nouvelles directions d'établissement d'enseignement*. FQDE, 1.
- Gerhart, B., Wright, P. M. et Mc Mahan, G. (2000). Measurement error in research on the human resource and firm performance relationship: Further evidence and analysis. *Personnel Psychology*, 53(4), 855-872.
- Huselid, M.A. et Becker B. E. (1996). Methodological issues in cross-sectional and panel estimates of the human resource-firm performance link. *Industrial Relations*, 35(3), 400-422.
- Jacobson, S. L. (2005). The recruitment and retention of school leaders: Understanding administrator supply and demand. Dans N. Bascia, A. Cumming, A. Datnow, K. Leighwood et D. Livingstone (dir.). *International Handbook of Educational Policy* (p. 457-470). Springer.
- Karsenti, T. et Savoie-Zajc, L. (2000). *Introduction à la recherche en éducation*. Sherbrooke : Éditions du CRP.
- Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A., et Hopkins, D. (2006). *Successful school leadership. What it is and how it influences pupil learning*. Research Report. University of Nottingham.
- Lessard, C. et Meirieu, Ph. (dir.) (2008). *L'obligation de résultats en éducation*. Bruxelles-Paris : De Boeck.
- Levin, B. (2001). *Reforming Education: From Origins to Outcomes*. London : Routledge/Falmer.
- Marzano, R. J., Waters, T. et McNulty B. A. (2005). *School leadership that work: from research to results*. Alexandria, VA : Association for Supervision and Curriculum Development.

- Miles, M. B. et Huberman, A. M. (2003) *Analyse des données qualitatives*. Bruxelles : De Boeck.
- Moisset, J.-J. (2003). Aperçu, historique et contexte actuel. Dans J.-J. Moisset, J. Plante et P. Toussaint (dir.) *La gestion des ressources humaines pour la réussite scolaire* (7-38). Sainte-Foy, Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Pelletier, G. (dir.). (2009). *La gouvernance en éducation : régulation et encadrement dans les politiques éducatives*. Bruxelles-Paris : De Boeck.
- Pont, B., Nusche, D. et Moorman, H. (2008). Améliorer la direction des établissements scolaires. Vol. 1, Politiques et pratiques. OCDE. Site téléaccessible à l'adresse <http://www.oecd.org/editions/corrigenda>.
- Pounder, D. et Crow, G. (2005). Sustaining the pipeline of school administrators. *Educational Leadership*, 62(8), 56-60.
- Pourtois, J.-P. et Desmet, H. (1989). Pour une recherche qualitative et néanmoins scientifique. *Réseaux*, 55-56-57, 13-35.
- Robinson, V. M. J., Lloyd, C.A., Rowe, K.J. (2008). The impact of leadership on student outcomes : an analysis of the differential effects of leadership types. *Educational Administration Quarterly*, 44(5), 471-484.
- Rogers, E. W. et Wright, P. M. (1998). Measuring organizational performance in strategic human resource management: Problems, perspectives and performance information markets. *Human Resource Management Review*, 8(3), 311-331.
- Rothwell, W. J. (2010). *Effective succession planning: Ensuring leadership continuity and building talent from within*. New York : AMACOM.
- Schlvetter, K. et Walker, J. (2008). Selection of school leaders: A critical component for change. *NASSP Bulletin* 92(1), 5-18.
- Van Danne, J., Openakker, M., Van Ladeghem, G., De Fraine, B., Pustjens, H. et Van de Gaer, E. (2009). Fondements et principaux résultats de recherche sur l'efficacité dans l'enseignement. Dans Dumay, X. et Dupriez, V. (dir.). *L'efficacité dans l'enseignement. Promesses et zones d'ombres*. Bruxelles : De Boeck.
- Verburg, R. M., Den Hartog, D. N. et Koopman, P. L. (2007). Configurations of human resource management practices: A model and test of internal fit. *Int. J. of Human Resource Management*, 18(2), 184-208.
- Whitaker, K. S. (2003). Principal role changes and influence on principal recruitment and selection: An international perspective. *Journal of Educational Administration*, 41(1), 37-54.
- Winter, P. A., Rinehart, J. S. et Muñoz, M. A. (2002). Principal recruitment: An empirical evaluation of a school district's internal pool of principal certified personnel. *Journal of Personnel Evaluation in Education*, 16(2), 129-141.
- Wright, P. M. et Boswell, W. R. (2002). Desegregating HRM: A review and synthesis of micro and macro human resource management research. *Journal of Management*, 28(3), 247-276.
- Wright, P. M., Gardner, T. M., Moynihan, L. M., Park, H. J., Gerhart, B. et Delery, J. E. (2001). Measurement error in research on human resources and firm performance: Additional data and suggestions for future research. *Personnel Psychology*, 54, 875-901.
- Yin, R. K. (2003). *Case study research: design and methods* (3^e éd.). Newbury Park : Sage Publications.

ANNEXE A – SYNTHÈSE DE LA RECENSION DES ÉCRITS

1. Cadre conceptuel et théorique

Dans ce projet de recherche, l'expression « directions d'établissement » réfère au personnel-cadre d'établissement ou de centre, soit les directeurs et directrices d'établissement scolaire et de centre et leurs adjointes et adjoints (Règlement sur les conditions d'emploi des gestionnaires des commissions scolaires, 2006). Par ailleurs, pour définir les expressions « pénurie » et « rétention » des directions d'établissement scolaire, nous nous inspirons de Jacobson (2005). Selon cet auteur, l'expression « pénurie de directions d'établissement » réfère à trois situations possibles : la pénurie d'individus qui souhaitent suivre des cours préparatoires à la fonction, la pénurie d'individus qui ont été préparés pour exercer la fonction, mais qui ne souhaitent pas le faire, et la pénurie d'individus qui ont été préparés pour la fonction et qui souhaitent l'occuper, mais qui ne sont pas perçus comme étant suffisamment compétents pour l'exercer avec succès. L'expression « rétention de direction d'établissement » réfère à la situation où un individu qui a été retenu et qui a accepté d'exercer la fonction de direction doit prendre la décision de rester ou non à ce poste. La période critique de rétention, selon le MELS (2006), se situe dans les cinq premières années en fonction.

Ce projet de recherche s'inscrit dans une perspective de gestion stratégique des ressources humaines. Ainsi, comme l'indique Batt (2002, p. 587), les pratiques de gestion de ressources humaines (GRH) permettent notamment

de recruter et de sélectionner des employés potentiellement performants, de leur donner l'occasion de développer leurs compétences et leur confiance, de gérer leurs progrès par rapport aux cibles de performance attendues, de les reconnaître lorsqu'ils les atteignent ou les dépassent et de les rémunérer. Suivant cette perspective, les pratiques de GRH auraient une influence sur la performance d'une organisation (Boselie, Dietz et Boon, 2005; Schuler et Jackson, 2005). Cette recherche s'inscrit également dans la perspective proposée par Huselid (1995), Le Louarn (2001) et Wright et Snell (1998) qui affirment que les pratiques de GRH, bien qu'elles soient mises en place pour obtenir une plus grande performance organisationnelle, produisent d'abord et surtout des résultats directs sur les ressources humaines et, par la suite, des résultats indirects sur le plan organisationnel. Ce point de vue est également partagé par Boselie *et al.* (2005) qui posent que des pratiques de GRH peuvent influencer la performance d'une organisation en ayant un impact sur les attitudes et les comportements des employés. Dans le cadre de cette recherche, la performance est envisagée sous l'angle de la persévérance et de la réussite scolaires.

La Figure 1, inspirée de Boselie *et al.* (2005) et de Moisset (2003), illustre le cadre de référence sur lequel se fonde la recherche. Il est articulé selon trois éléments principaux : 1) les politiques et pratiques de GRH qui s'appliquent aux directions d'établissement; 2) l'impact des pratiques de GRH sur la gestion de cette catégorie de personnel; 3) l'impact perçu de ces pratiques sur la persévérance et la réussite scolaires. Les composantes de cette figure seront présentées dans les sections suivantes.

1.1 Politiques et pratiques de GRH qui s'appliquent aux directions d'établissement

Quant aux recommandations de chercheurs ayant étudié l'impact des pratiques de GRH (Delery et Doty, 1996; Garhart *et al.*, 2000; Huselid et Becker, 1996; Van den Berg *et al.*, 1999; Wright et Boswell, 2002), nous distinguons les termes « politique de GRH » et « pratique de GRH ». Une politique de GRH est définie comme étant l'intention d'une organisation relativement aux différentes activités de GRH et elle est habituellement formalisée par écrit. Une pratique de GRH réfère à la manière dont une politique se concrétise dans la réalité organisationnelle. Elle réfère donc à des activités observables, actuelles et expérimentées par les employés. La définition de pratiques de GRH suivante est retenue : « Un ensemble d'activités effectives et relatives au management des employés d'une organisation » (Boselie *et al.*, 2005, p 7.). Enfin, il importe de distinguer le terme « pratique » du terme « méthode » ou « technique ». Ainsi, une pratique peut comprendre plusieurs méthodes ou « techniques » (Guest *et al.*, 2004). Par exemple, une pratique de sélection peut comprendre des méthodes telles que les tests psychométriques, les entrevues et les centres d'évaluation du potentiel (Moisset, 2003). Diverses classifications de politiques et de pratiques de GRH d'une organisation sont proposées (Moisset, 2003; Sekiou, 2001; St-Onge *et al.*, 2009). Nous empruntons celle de Moisset (2003), car elle apparaît comme étant la plus pertinente au regard de l'objectif général de la recherche – en lien avec la persévérance et la réussite scolaires, identifier des facteurs explicatifs et des pistes

d'amélioration relatifs à une pénurie et à des problèmes de rétention de directions d'établissement scolaire du Québec – et des particularités du contexte dans lequel elle se situe, soit celui de l'administration scolaire. Cette classification propose trois catégories pour distinguer les politiques et les pratiques de GRH : celles ayant pour but : 1.1) l'acquisition des RH; 1.2) la rétention des RH; 1.3) le développement des RH. La catégorie 1.1) Acquisition des RH regroupe des pratiques de planification des RH, d'analyse de poste, de recrutement, de sélection et d'intégration professionnelle (p. ex., accueil, coaching, affectation) avec leurs critères. La catégorie 1.2) Rétention des RH regroupe des pratiques d'organisation du travail, de fixation des attentes, de rémunération globale, de reconnaissance et d'évaluation du rendement et de soutien ou d'accompagnement. La catégorie 1.3) Développement des RH regroupe des pratiques de formation, de perfectionnement et de cheminement et de plans de carrière.

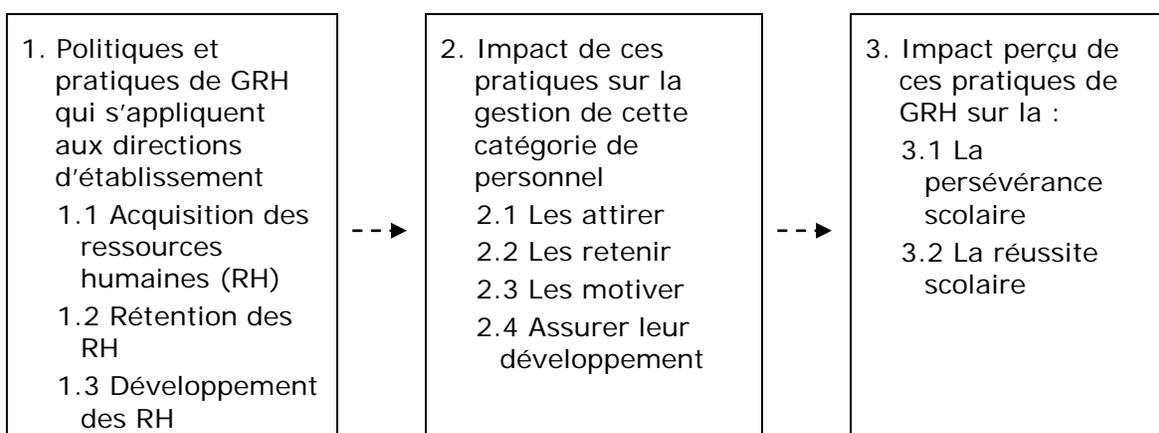


Figure 1 : Cadre de référence de la recherche

Étant donné notre volonté d'examiner les politiques et les pratiques de GRH au regard de la persévérance et de la réussite scolaires, nous intégrons à

notre cadre de référence les conclusions des travaux de Leithwood *et al.* (2006). Comme mentionné précédemment, les auteurs indiquent quatre catégories d'actions des directions d'établissement qui ont un impact sur la réussite des élèves : a) l'établissement des orientations de l'école (construire une vision et des objectifs partagés, manifester des attentes élevées de performance); b) le développement du personnel de l'école (soutenir les personnes, les stimuler intellectuellement, fournir des modèles de bonnes pratiques); c) l'adaptation de la structure organisationnelle de l'école aux changements (développer une culture de collaboration); d) la gestion du programme éducatif (recruter et fidéliser un personnel compétent, fournir un soutien éducatif, surveiller le progrès des élèves). Nous considérons donc que les politiques et pratiques de GRH mises en place par les commissions scolaires devraient contribuer à ce que leurs directions d'établissement réalisent des actions de ces quatre catégories. Concrètement, ces politiques et pratiques de GRH devraient, par exemple, attirer et sélectionner des candidats ayant le potentiel pour réaliser ces catégories d'actions, évaluer et reconnaître les directions en poste au regard de la mise en place de ces catégories d'actions et développer ces directions au plan professionnel en vue de les aider à mettre en place ces catégories d'actions au sein de l'établissement qu'elles gèrent.

1.2 Impact de ces pratiques de GRH sur la gestion du personnel de direction d'établissement

Nous nous inspirons de Boselie *et al.* (2005) et de Moisset (2003) pour évaluer l'impact de ces pratiques de GRH sur la gestion du personnel de

direction d'établissement suivant différents extrants soit : 2.1) les attirer; 2.2) les retenir; 2.3) les motiver; 2.4) assurer leur développement. Pour l'étude de cet impact, nous retenons uniquement les pratiques (et non les politiques), puisque ce sont elles qui ont cours dans la réalité quotidienne de l'organisation. Cette décision s'appuie sur les recommandations de Boselie *et al.* (2005) et de Wright et Boswell (2002). Notre recension des écrits suggère deux courants de recherche relativement à ce domaine de connaissances. Un premier courant, en sciences de l'administration, est dominé par des recherches quantitatives qui ont été menées dans des entreprises privées de grande taille et des PME (Batt, 2002; Fabi, Raymond, Lacoursière et Arcand, 2004; Guest, 1999; Huang, 1997; Lowe *et al.*, 1997; Ramsay *et al.*, 2000; Shaw *et al.*, 1998). L'objectif général de ces recherches est d'étudier les relations entre certaines pratiques de GRH (p. ex., existence ou non de la pratique dans l'organisation et proportion d'employés couverts par cette pratique) et différents résultats, tels que retenir ou motiver certaines catégories d'employés. Ces recherches ont recours à différents indicateurs de résultats (p. ex., pour le résultat « retenir » : le taux de roulement volontaire des employés). Compte tenu des objectifs et de la méthodologie de ces recherches, les auteurs discutent habituellement très peu, voire pas du tout, des caractéristiques des pratiques de GRH qui peuvent avoir un impact sur ces résultats. De même, la majorité de ces recherches n'offrent pas de recommandations pour le développement ou le renouvellement des pratiques de GRH. Il s'agit donc d'une limite importante quant aux connaissances qui ont été développées jusqu'à présent dans ce domaine. Nous dégageons

cependant de ce courant de recherche des recommandations pertinentes relativement aux indicateurs de résultats à utiliser pour la collecte et l'analyse des données de notre projet de recherche. Enfin, il va de soi que nous demeurons prudents quant à la généralisation possible des conclusions de certaines de ces études, puisque plusieurs d'entre elles ont été menées dans des entreprises privées.

Un second courant de recherche, regroupant cette fois des travaux en administration scolaire, privilégie davantage une approche qualitative. Plusieurs des travaux recensés dans ce courant (Anderson, 1991; Beaudin *et al.*, 2002, dans Pont, Nusche et Moorman, 2008; Bowles *et al.*, 2000; Clifford *et al.*, 2010; Cooley and Shen, 2000; Hollenbeck, 1994; Jacobson, 2005; James et Whiting, 1998; Kimball et Sirotnik, 2000, dans Pont, Nusche et Moorman, 2008; Lacey, 2000; MELS, 2006; Normore, 2004; Papa, 2007; Pijanowski, Hewitt et Brady, 2009; Lacey, 2000, dans Pont, Nusche et Moorman, 2008; Mumford, 2003; Norton, 2003, dans OCDE, 2008; Schlueter et Walker, 2008; Sessa, Kaiser, Taylor et Campbell, 1998; Spanneut, 2007; Whitaker, 2001, 2003) visent : a) à identifier des facteurs explicatifs; b) à dégager des pistes d'amélioration relativement aux problèmes de pénurie et de rétention de directions d'établissement. Il est possible de regrouper ces facteurs explicatifs suivant la classification retenue pour le cadre de référence de notre recherche. Ainsi, en ce qui concerne les facteurs explicatifs relatifs aux pratiques de la GRH en lien avec la catégorie 1.1- Acquisition des RH, mentionnons : le fait de ne pas déterminer les besoins à partir de critères basés sur une analyse rigoureuse de poste, de viser un bassin de

recrutement trop limité, notamment au point de vue géographique, et d'allouer trop peu de temps et d'argent à la recherche de candidats. Des écrits mettent aussi en évidence des facteurs liés au comité de sélection : l'absence d'une information clairement organisée sur les candidats, des membres qui omettent souvent de considérer les standards nationaux (p. ex. profil de compétences), qui ne connaissent pas clairement leurs rôles et responsabilités au sein du comité et qui traitent différemment l'information collectée lorsque vient le temps de prendre une décision (p. ex., quelle information est considérée et quel poids relatif lui est accordé). Des auteurs dégagent également des facteurs explicatifs en lien avec des pratiques de GRH de la catégorie 1.2- Rétention des RH, notamment : une insatisfaction sur le plan de la rémunération globale et des problèmes au chapitre de l'organisation du travail, dont une charge de travail trop lourde. Enfin, pour la catégorie 1.3- Développement des RH, un rapport de l'OCDE (Pont, Nusche et Moorman, 2008) indique que l'absence de plans de carrière pour les directions (des possibilités restreintes d'avancement professionnel) peut limiter le nombre de candidats potentiels à des postes de direction. Notre recension des écrits (Boris-Schacter et Langer, 2002; Bowles *et al.*, 2000; Carrigan *et al.*, 1999; Clifford *et al.*, 2010; Hargreaves et Fink, 2006; Hirsch et Groff, 2002; MELS, 2006; Pont, Nusche et Moorman, 2008; Whitaker et Barnett, 1999; Whitaker, 2003) permet également de dégager des pistes d'amélioration. Concernant la catégorie 1.1- Acquisition des RH, on peut retenir : mettre en place des programmes de relève plutôt que de réagir à court terme, accorder le temps requis pour mener les processus de

recrutement et de sélection, offrir aux candidats potentiels l'information pertinente dès le processus de recrutement, et ce, par différents moyens (documents, sites Internet), se servir de différents réseaux pour faire connaître les besoins de l'organisation, s'assurer d'un travail de concertation entre le service des ressources humaines et les membres du comité de sélection (p. ex. identification des priorités), s'assurer de mettre en place et de suivre une procédure rigoureuse de sélection (p. ex., collecte d'information, mêmes outils), mettre en place un processus de sélection comportant des visites, des entretiens et des exposés et une évaluation des compétences spécifiques requises pour le poste, s'assurer de la compétence des membres du comité de sélection (p. ex., compréhension des critères de sélection, connaissance des biais possibles), offrir du soutien et du coaching tant selon des approches formelles qu'informelles et favoriser le réseautage, s'assurer de mettre en place un programme de coaching qui répond aux défis des directions en intégration professionnelle, s'assurer de libérer du temps pour les activités de coaching ainsi que donner de la reconnaissance et de la formation pour les coachs. Pour la catégorie 1.2- Rétention des RH, nommons : revoir l'organisation et la charge de travail attribuée aux directions en intégration, revoir la rémunération globale des directions et offrir des incitatifs aux directions qui atteignent les cibles de performance ou qui doivent composer avec des problématiques organisationnelles particulières et possiblement des congés (sabbatiques). Enfin pour la catégorie 1.3- Développement des RH, mentionnons : développer ou consolider des partenariats entre les universités et les dirigeants des

organisations scolaires et mettre en place des programmes de plans de relève à long terme (planification des ressources humaines). Mentionnons en terminant que la presque totalité des travaux recensés dans ce deuxième courant de recherche n'a pas été menée au Québec, ce que nous considérons comme une limite des connaissances actuelles au regard de l'objectif général de notre recherche.

1.3 Impacts perçus de ces pratiques de GRH sur la persévérance et la réussite scolaires

À la suite d'une analyse en profondeur de la notion de performance organisationnelle retenue dans des recherches empiriques (conceptualisation et opérationnalisation), Rogers et Wright (1998) indiquent que cette notion comprend deux facettes principales : l'efficacité et l'efficience. Ils définissent l'efficacité comme étant l'atteinte d'objectifs et l'efficience comme le ratio d'utilisation des ressources pour atteindre ces objectifs. Comme l'indique notre cadre de référence, la performance est ici conceptualisée en fonction d'une approche d'atteinte des objectifs et, plus précisément, les objectifs 3.1) de persévérance scolaire et 3.2) de réussite scolaire. Ici encore, nous retenons uniquement l'impact des pratiques de GRH, car ce sont elles qui ont cours dans la réalité quotidienne de l'organisation (Boselie *et al.*, 2005). Pour ce qui est de l'impact des pratiques de GRH sur la performance organisationnelle, comme l'indique Way (2002), tant des théoriciens (Jackson et Schuler, 1995; Lado et Wilson, 1994) que des recherches empiriques (Becker et Huselid, 1998; Bryson, 1999; Delery et Doty, 1996; Delery et Shaw, 2001; Wright et Boswell, 2002) arrivent à un consensus indiquant que

les pratiques de GRH peuvent avoir un impact positif sur la performance d'une organisation. Notre recension des écrits n'a toutefois pas identifié de recherche empirique ayant étudié précisément l'impact de pratiques de GRH sur la persévérance et la réussite scolaires. Ce domaine de connaissances demande donc à être développé.

ANNEXE B – PRÉCISIONS SUR LES ENTREVUES RÉALISÉES DANS LES COMMISSIONS SCOLAIRES

Entrevues*	Commissions scolaires	Régions administratives
35	7	5
Directions générales ou directions générales adjointes Directions des ressources humaines Directions des services éducatifs Directions d'établissement expérimentées Directions d'établissement en insertion professionnelle	<ul style="list-style-type: none"> • Capitale-Nationale • Estrie • Chaudière-Appalaches • Montérégie • Bas-Saint-Laurent 	

À ces entrevues s'ajoutent les deux entrevues menées auprès de représentants de deux associations professionnelles de directions d'établissement.

ANNEXE C – PISTES D'ACTION

Tableau synthèse des pistes d'action possibles

Attraction	Attraction – Rétenion	Rétenion	
<ul style="list-style-type: none"> • Avoir des stratégies de recrutement : affichage, banque, approcher les enseignants, informer sur la fonction • Mieux faire connaître la fonction de direction d'établissement pour attirer les bonnes personnes • Augmenter la sollicitation auprès des conseillers pédagogiques • Offrir des stages (mandats) aux candidats potentiels • Avoir un processus de sélection efficace et simplifié 	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre en place un mécanisme de « passation des dossiers » <ul style="list-style-type: none"> • p. ex. un nombre de rencontres donné entre la nouvelle direction et celle qui était en poste • Libérer l'enseignant qui va devenir direction pour qu'il puisse aller visiter l'établissement, rencontrer les enseignants, rencontrer les directions adjointes dont celles qui vont être affectées ailleurs • Penser les affectations sous l'angle des défis et des possibilités de développement professionnel • Créer une « équipe volante de directions » 	<p>Attentes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Déterminer les compétences attendues • Communiquer aux directions les compétences clés et attendues • Que les directions d'établissement prennent le temps de nommer leurs attentes aux directions adjointes <p>Prestation de travail</p> <ul style="list-style-type: none"> • Allonger la période de probation • Dégager les directions des tâches administratives (moins de commandes du Ministère, délégation de certaines tâches, administratives, offrir un adjoint administratif pour un nombre X d'écoles) • Diminuer le nombre de rencontres et leur durée • Mieux outiller les directions en ce qui concerne l'informatique, les finances • Offrir des retraites progressives 	<p>Supervision</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mettre en place un plan de développement des compétences de la direction en lien avec la vision et les compétences clés qu'on déterminerait • Avoir un accompagnement plus systématique de la part des services • Faire un suivi de la satisfaction des nouvelles directions par rapport à leur insertion professionnelle <p>Accompagnement Coaching et mentorat</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aller chercher des coachs externes à la CS pour favoriser un changement de culture • Orienter le coaching sur la performance au travail et sur une pratique réflexive • Outiller les mentors • Commencer le coaching plus tôt

Attraction	Attraction – Rétention	Rétention	
		<p>Accompagnement (suite)</p> <p><i>Apprentissage avec et par les pairs</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Créer des communautés de pratique avec les directions de notre CS (nouvelles, expérimentées, etc.) • À la suite de la formation universitaire, mettre en place des activités de codéveloppement, des communautés de pratique à l'aide des TIC entre des directions de différentes CS • Favoriser le réseautage entre des directions de différentes CS <p><i>Formation formelle</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Donner des formations sur les budgets • Former davantage sur la gestion des « employés à défi », la gestion de l'absentéisme et l'assiduité • Dépasser les séances d'information pour donner de la formation • Former davantage les directions sur leurs rôles et responsabilités <p><i>Formation universitaire</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • En ce qui concerne la charge des travaux demandés, prendre en compte que les directions sont en insertion professionnelle • Avoir des stages qui accompagnent la formation théorique <p><i>Reconnaissance</i></p> <p><i>Valoriser la profession</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Fournir des conditions salariales et financières avantageuses • Penser à offrir des projets aux directions (« gratifiants ») • Reconnaissance des directions adjointes par la DG et par les services 	

ANNEXE D – PRÉSENTATION POWERPOINT AUX PARTENAIRES –
AVRIL 2014

Étude des facteurs explicatifs de la pénurie et des problèmes de rétention du personnel de directions d'établissement scolaire, en lien avec l'amélioration de la persévérance et de la réussite scolaires



FRQSC
Québec, 24 avril 2014





Présentation de l'équipe de recherche

Chercheure principale

- Nancy Lauzon

Cochercheurs

- Lise Corriveau
 - Patrick Dunlavy
 - Marc Garneau
 - Guy Pelletier
 - Claudie Solar
 - Serge Striganuk

 - Lyne Martel, étudiante au doctorat
- ### **Conception graphique**
- Jean-Louis Tousignant, consultant, retraité de l'éducation



Plan de la présentation

Objectif de la rencontre – État de l'avancement des travaux

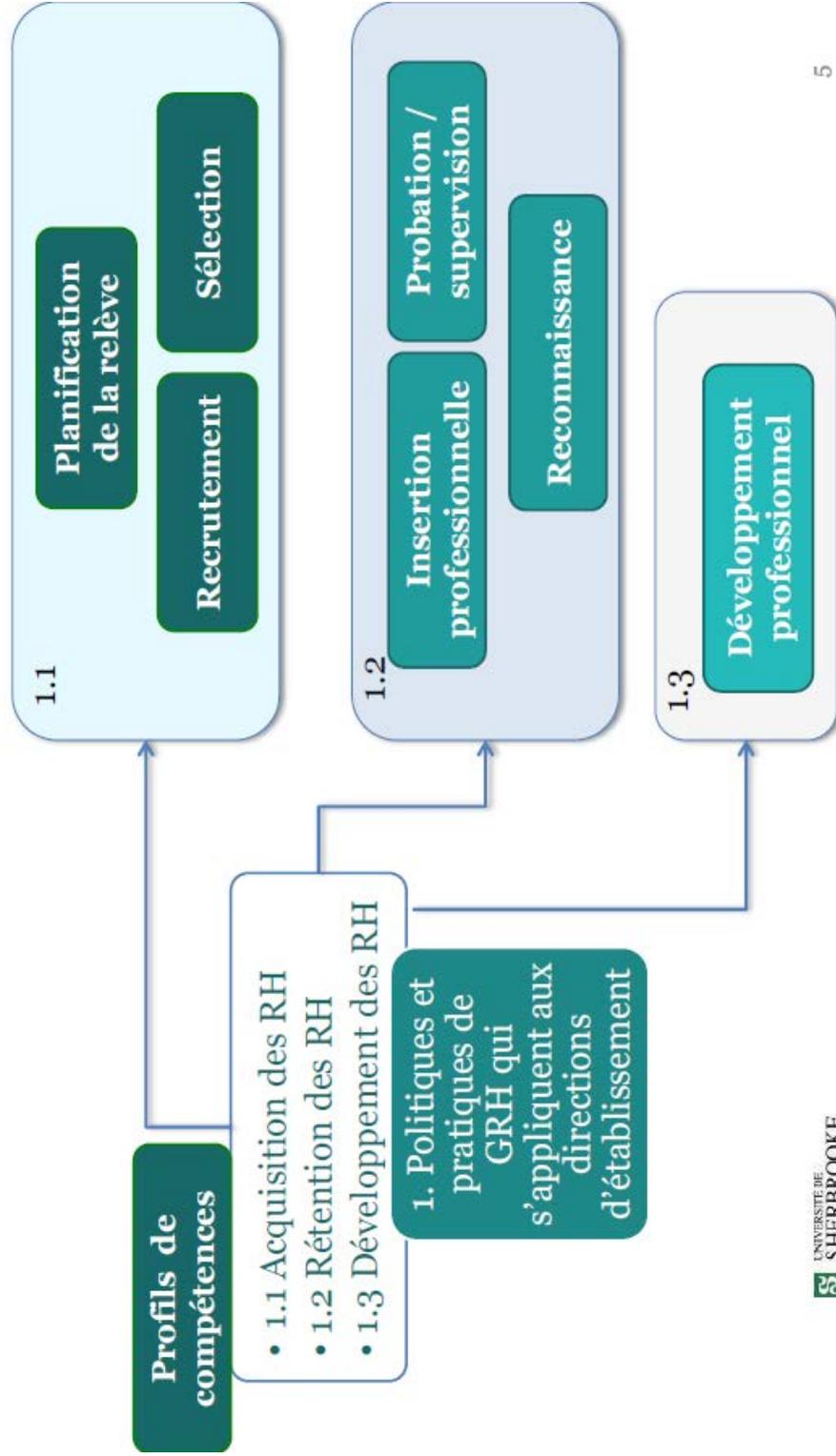
- Objectif général de la recherche
- Cadre de référence du projet
- Méthodologie
- Principaux résultats
- Pistes d'amélioration
- Période d'échanges et de questions



Objectif général de la recherche

En lien avec la **persévérance et la réussite scolaires**, identifier des **facteurs explicatifs** et des **pistes d'amélioration** relatifs à une **pénurie** et à des **problèmes de rétention** de directions d'établissement scolaire (DÉ) dans des commissions scolaires (CS) du Québec.

Cadre de référence du projet – inspiré de Boselie *et al.* (2005) et Moisset (2003)





Méthodologie

- Démarche de recherche de nature qualitative
- Entrevues individuelles semi-structurées auprès d'informateurs clés
- Analyse documentaire

Entrevues	Commissions scolaires	Régions admin.
35 Directions générales ou directions générales adjointes Directions des ressources humaines Directions des services éducatifs Directions d'établissement expérimentées Directions d'établissement en insertion professionnelle	7	5 <ul style="list-style-type: none">• Capitale-Nationale• Estrie• Chaudière-Appalaches• Montérégie• Bas-Saint-Laurent



Principaux résultats



Pénurie
Constater Agir

ATTRACTION

RÉTENTION



Recrutement

Sélection

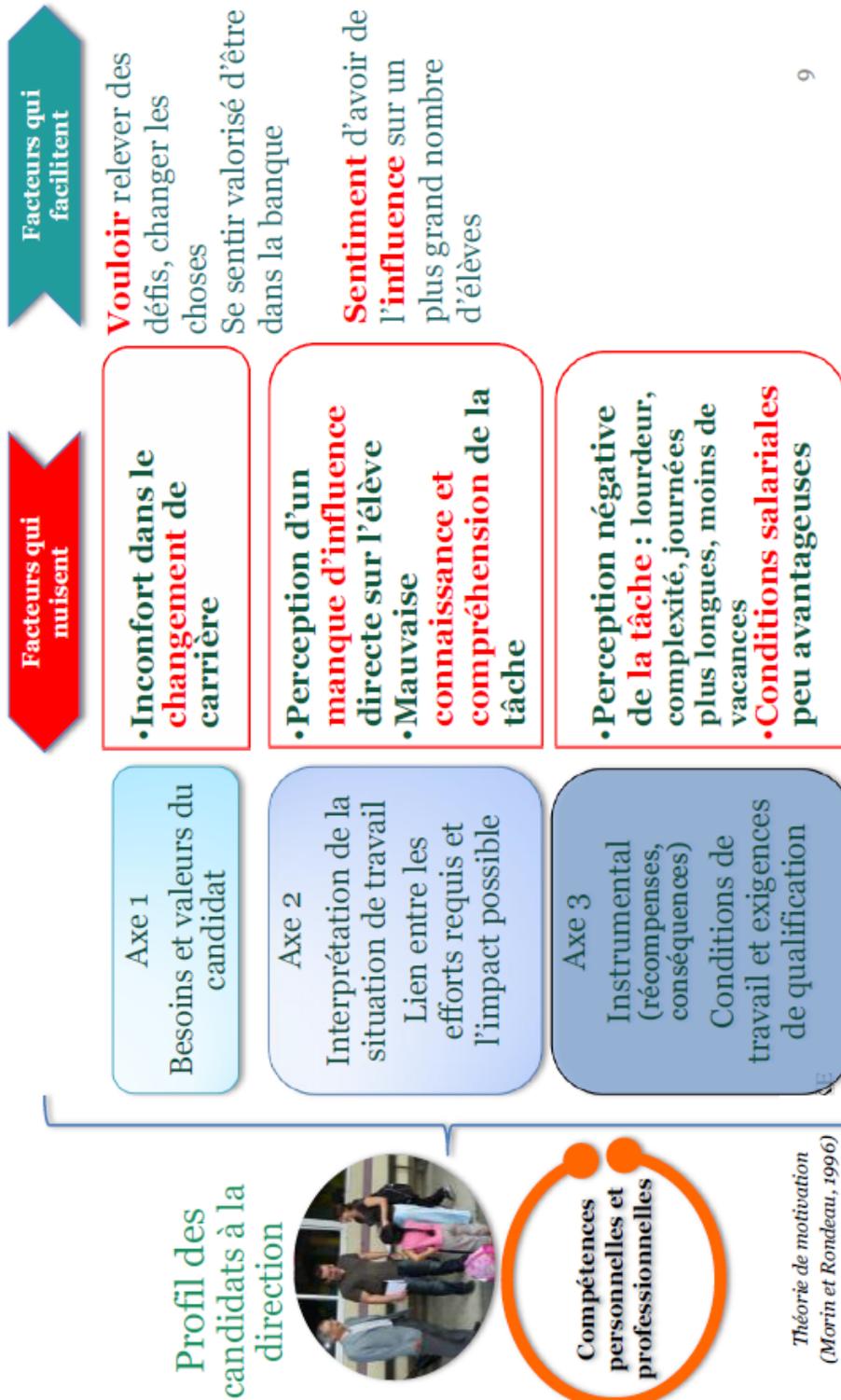
Affectation

**Insertion
professionnelle**

**Développement
professionnel**

« Chaque candidat a sa propre équation à résoudre. »

Facteurs liés à la perception des candidats potentiels



Facteurs explicatifs liés à l'attraction

Facteurs qui nuisent

- Méconnaissance des rôles et fonctions



Connaissance de la fonction

Facteurs qui facilitent

- Information
- Échanges avec des DÉ
- Stages offerts aux candidats potentiels

- Profession non valorisée, opinion négative

Reconnaissance de la fonction

- Confiance et reconnaissance aux directions
- Côté des directions d'école inspirantes (modèles positifs)

- Salaire peu avantageux

- Longues heures et diminution des semaines de vacances

- Lourdeur de la tâche et lourdeur administrative (reddition de comptes)

Conditions d'emploi

- Conditions attrayantes (remboursement des frais de formation, déplacements ou stages, libération, compensation de temps)

- Conciliation travail-famille difficile

Conciliation travail-famille

Facteurs explicatifs liés à l'attraction

Facteurs qui nuisent

- Formation obligatoire, loin du lieu de résidence



Formation

- Formation préalable avant l'entrée en fonction et avant la sélection (FIDÉE)

Facteurs qui facilitent

- Climat organisationnel positif et dynamique, sentiment de fierté à l'égard de la CS

Climat organisationnel

- Mauvaise diffusion de l'information
- Recrutement à l'interne seulement
- Absence de postes à offrir
- Profils professionnels non retenus

- **Avoir une banque de relève**, planification de la succession
- Sollicitation directe des candidats à postuler
- Offre de postes intéressants
- **Explication du processus** de sélection, des attentes et des valeurs de l'organisation

Processus de recrutement

Facteurs explicatifs liés à l'attraction

Facteurs qui nuisent



Facteurs qui facilitent

- Sélection d'une personne qui n'est pas dans la banque de relève

- Processus de sélection plus rigoureux
- Retour avec tous les candidats sur le processus de sélection

Processus de sélection

- Perte de moyens en entrevue
- Amertume à l'égard des résultats

Réaction personnelle

Facteurs explicatifs liés à l'attraction ou la rétention

Facteurs qui nuisent

- Affectation à un poste de direction dans une école dont l'**ordre d'enseignement ne correspond pas** à son expérience en enseignement
- Pas de choix d'établissement
- Recours à des retraités



Facteurs qui facilitent

- Remplacements de direction
- Mandats de gestion avant l'affectation
- **Selon le profil**
 - de l'établissement
 - de l'équipe de direction en place
- **Proximité** du lieu de résidence (aide conciliation travail-famille notamment)

Stratégies d'affectation

- Promotions tardent à venir (changement d'école)
- **Connaissance des attentes** des directions en matière d'affectation (la direction générale tente d'y répondre lorsque cela est possible)

Facteurs explicatifs liés à la rétention

Facteurs qui nuisent

- **Lourdeur de la tâche** (dont difficultés liées à gestion des employés, relations avec les parents, etc.)
- **Très faible marge de manœuvre**, très peu d'autonomie
- Relations de travail conflictuelles – notamment avec syndicat
- **Rémunération globale** (salaire, vacances, etc.)

Facteurs qui facilitent

Développement professionnel

Insertion professionnelle

- Travail d'équipe, collaboration
- Tentatives de **réduction des tâches administratives**

Prestation de travail

Supervision, évaluation

- **Supervision et soutien** de la direction générale, accueil et intégration

Facteurs explicatifs liés à la rétention

Facteurs qui nuisent

- Intégré trop vite dans la fonction
- **Manque de soutien**
 - des services (p. ex. temps de réponse retour appels téléphoniques)
 - du supérieur (direction adjointe par rapport à sa direction)
- Isolement, solitude

Développement professionnel

- Accompagnement par l'équipe de direction en poste
 - **Mentorat ou coaching**
 - Réseau informel de soutien (entraide, collaboration, échanges d'outils)
 - Communautés d'apprentissage professionnelles (tables primaires et secondaires)
 - « Ligne directe » avec DSE, DRH (facile à joindre)

Facteurs qui facilitent

Accompagnement

-
- Absence de reconnaissance
 - Manque de considération
-
- ### Reconnaissance
- Confiance et reconnaissance aux directions par la CS
 - Reconnaissance sociale

Facteurs explicatifs liés à la rétention



- Devoir suivre la formation universitaire en même temps que l'entrée en fonction (surcharge)

Formation continue

- Formation continue valorisée
- Développement professionnel appuyé sur les résultats des tests psychométriques
- Développement du réseau
- Formations données par la CS en grand groupe ou, pour des besoins plus précis, en petits groupes (idée de cliniques) – identification de leurs besoins

Facteurs explicatifs liés à l'attraction et à la rétention

Facteurs qui nuisent

Environnement interne et externe

Facteurs qui facilitent

- Image négative de la CS

- **Sentiment d'appartenance**

- Loyauté et confiance envers l'organisation

Climat

- Culture (**valeurs** de la CS et de la direction générale)

Culture

- Petite taille de la CS (réduit les mutations et les promotions possibles)

- Petite taille (favorise la collaboration)

- Région éloignée des grands centres

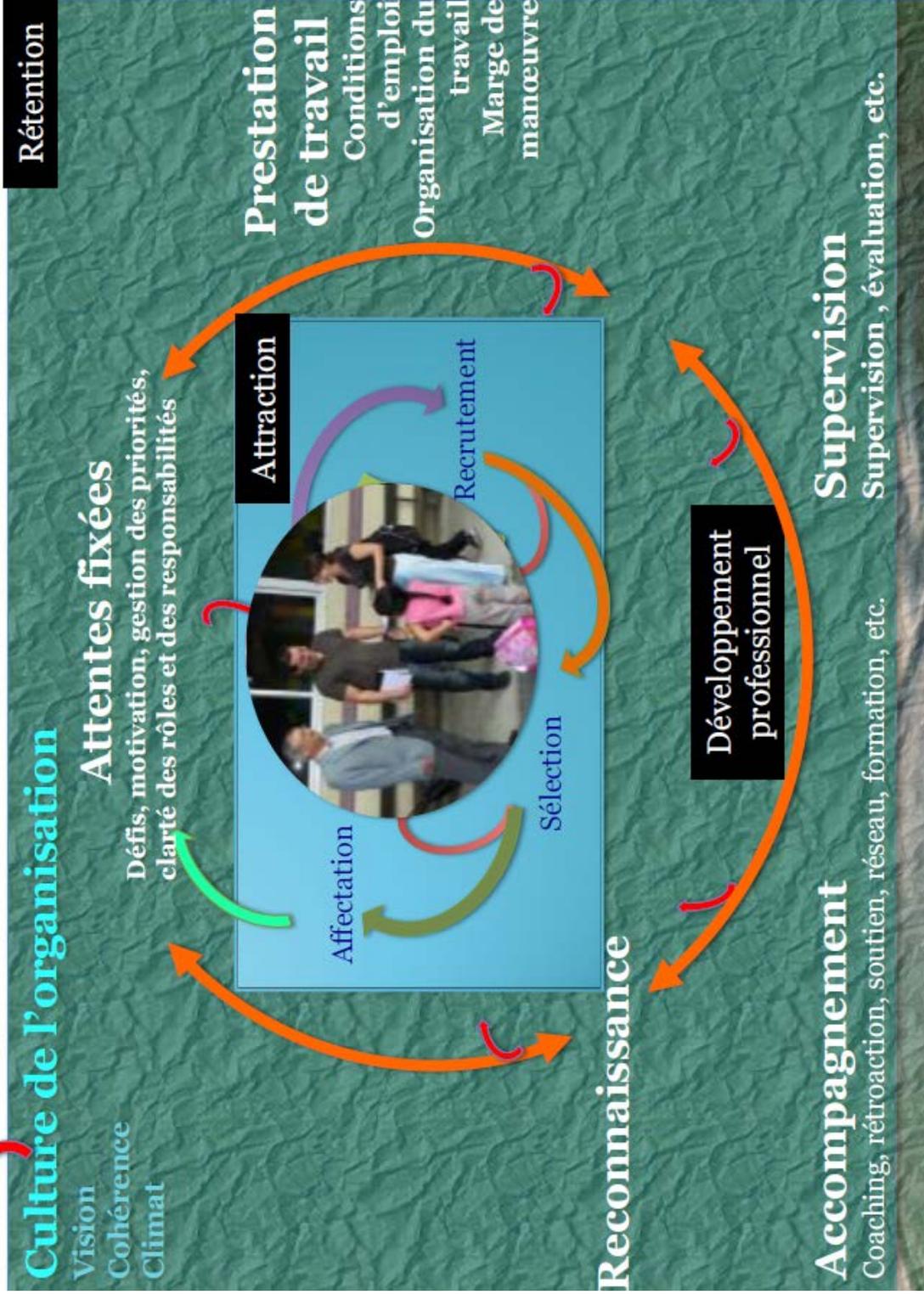
- Région attractive

- Aide au logement, pour trouver un emploi au conjoint, remboursement des frais de déménagement

- Région éloignée, coût de la vie élevé, pas d'emploi pour le conjoint

- Peu de compétition d'emploi dans la région

Cercles d'intervention de gestion en situation de pénurie (Lauzon et Bégin, 2013)





Piste – intrants personnels



« Avoir des directions qui ont le “feu sacré”, qui sont “tatouées”, qui veulent rester »

Pistes – attraction



- *Avoir des stratégies de recrutement : affichage, banque, approcher les enseignants, informer sur la fonction*
- *Mieux faire connaître la fonction de direction d'établissement pour attirer les bonnes personnes*
- *Augmenter la sollicitation auprès des CP*
- *Offrir des stages (mandats) aux candidats potentiels*
- *Avoir un processus de sélection efficace et simplifié*



Pistes – attraction-rétention

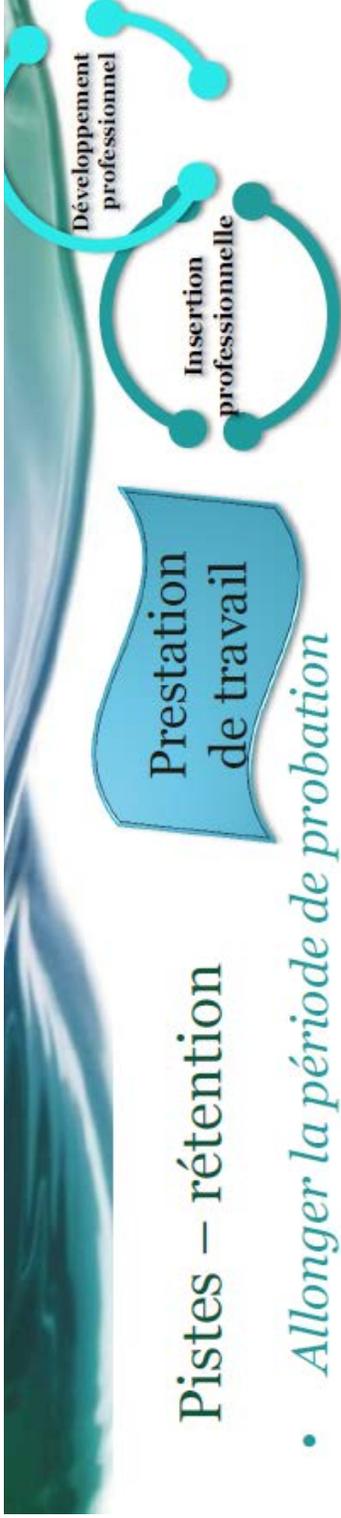
- *Mettre en place un mécanisme de « passation des dossiers »*
 - *p. ex. un nombre de rencontres donné entre la nouvelle direction et celle qui était en poste*
- *Libérer l'enseignant qui va devenir direction pour qu'il puisse aller visiter l'établissement, rencontrer les enseignants et rencontrer les directions adjointes, dont celles qui vont être affectées ailleurs*
- *Penser les affectations comme des défis et des occasions de développement professionnel*
- *Créer une « équipe volante de directions »*



Pistes – rétention



- *Déterminer les compétences attendues*
- *Communiquer aux directions les compétences clés et les compétences attendues*
- *Que les directions d'établissement prennent le temps de nommer leurs attentes aux directions adjointes*



Pistes – rétention

- *Allonger la période de probation*
- *Dégager les directions des tâches administratives (moins de commandes du Ministère, délégation de certaines tâches administratives, offrir adjoint administratif pour un nombre X d'écoles)*
- *Diminuer le nombre de rencontres et leur durée*
- *Mieux outiller les directions en ce qui concerne l'informatique, les finances*
- *Offrir des retraites progressives*

Pistes – rétention



- *Mettre en place un plan de développement des compétences de la direction en lien avec la vision et les compétences clés qu'on déterminerait*
- *Avoir un accompagnement plus systématique de la part des services*
- *Faire un suivi de la satisfaction des nouvelles directions par rapport à leur insertion professionnelle*



Pistes – rétention

Coaching et mentorat

- *Aller chercher des coachs externes à la CS pour favoriser un changement de culture*
- *Orienter le coaching sur la performance au travail et sur une pratique réflexive*
- *Outiller les mentors*
- *Commencer le coaching plus tôt*

Apprentissage avec et par les pairs

- *Créer des communautés de pratique avec les directions de notre CS (nouvelles, expérimentées)*
- *À la suite de la formation universitaire, mettre en place des activités de codéveloppement et des communautés de pratique à l'aide des TIC entre des directions de différentes CS*
- *Favoriser le réseautage entre des directions de différentes CS*

Pistes – rétention

Accompagnement

Développement
professionnel

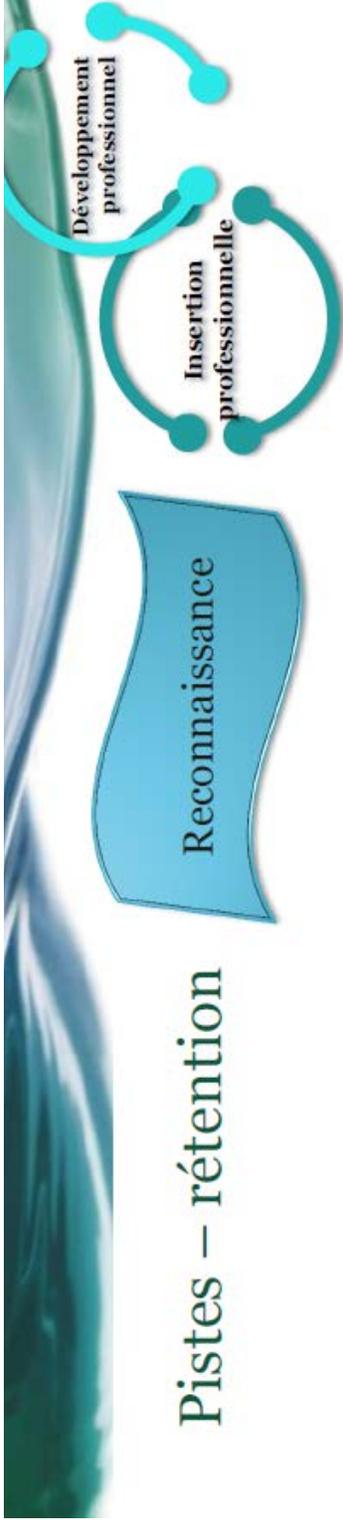
Insertion
professionnelle

Formation formelle

- Donner des formations sur les budgets
- Former davantage sur la gestion des « employés à défi », la gestion de l'absentéisme et l'assiduité
- Dépasser les séances d'information pour donner de la formation
- Former davantage les directions sur leurs rôles et responsabilités

Formation universitaire

- En ce qui concerne la charge des travaux demandés, prendre en compte que les directions sont en insertion professionnelle
- Avoir des stages qui accompagnent la formation théorique



Valoriser la profession

- *Fournir des conditions salariales et financières avantageuses*
- *Penser à offrir des projets aux directions (« gratifiants »)*
- *Reconnaissance des directions adjointes par la DG et par les services*



Des facteurs en lien avec la gestion des ressources humaines qui favorisent la persévérance et la réussite

- *Accompagnement des directions d'établissement*
- *Supervision pédagogique des directions d'établissement*
- *Analyse des résultats (répartition des ressources selon les besoins)*
- *Formation des enseignants*
- *Travail d'équipe (collaboration)*
- *Recrutement et sélection – Travailler en amont? Une question qui demeure.*

Période d'échanges et de questions





Bibliographie

- Boselie, P., Dietz, G. et Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in research on human resource management and performance. *Human Resource Management Journal*, 15(3), 67-94.
- Calman, R. C. et Laforest, P., (2010). *Huit facteurs clés des écoles efficaces*. Office de la qualité et de la responsabilité en éducation, Ontario.
- Corriveau, L. (2004). Identification professionnelle ou suridentification à la profession? La situation de directrices et de directeurs d'établissements scolaires québécois. *Éducation et francophonie*, XXXII(2), 95-110.
- Fortin, R. (2006). *L'insertion professionnelle des nouvelles directions d'établissement d'enseignement*. FQDE, 1.
- Jacobson, S. L. (2005). The recruitment and retention of school leaders: Understanding administrator supply and demand. Dans N. Bascia, A. Cumming, A. Datnow, K. Leighwood et D. Livingstone (Ed.), *International Handbook of Educational Policy*, (457-470). Springer.
- Lessard, C. et Meirieu, Ph. (dir.) (2008). *L'obligation de résultats en éducation*. Bruxelles-Paris : De Boeck-Université.
- Moisset, J.-J. (2003). Aperçu, historique et contexte actuel. Dans J.-J. Moisset, J. Plante et P. Toussaint (dir.) *La gestion des ressources humaines pour la réussite scolaire* (7-38). Sainte-Foy, Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Morin, E., Rondeau, A. (1996). La motivation. Développer une communauté d'intérêts. Dans E. Morin, *Psychologies du travail* (121-167). Montréal : Gaétan Morin.
- Pelletier, G. (dir.). (2009). *La gouvernance en éducation : régulation et encadrement dans les politiques éducatives*. Bruxelles-Paris : De Boeck.
- Pont, B., Nusche, D., Moorman, H. (2008). Améliorer la direction des établissements scolaires. Vol. 1, Politiques et pratiques. OCDE. Site téléaccessible à l'adresse <http://www.oecd.org/editions/corrige>
- Whitaker, K. (2003). Principal role changes and influence on principal recruitment and selection : an international perspective. *Journal of educational administration*, 41(1), 37-54.

ANNEXE E – CADRE D’ANALYSE ET D’INTERVENTION PROPOSÉ POUR LES POLITIQUES ET PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES (GRH)

