

**Les ressources psychologiques personnelles favorisant le développement du
leadership pour les aspirants gestionnaires d'établissements scolaires :
proposition d'un cadre conceptuel**

Louise Clément
Université Laval



David D'Arrioso
Université de Montréal



Christine Brabant
Université de Montréal



Geneviève Sirois
Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue



Plan de la présentation

Introduction

Problématique

Contexte théorique

- Ressources personnelles

- Importance des ressources personnelles

- Ressources psychologiques

- Manifestations au travail des ressources psychologiques

- Rôle médiateur des mécanismes motivationnels

Proposition d'un modèle conceptuel

Discussion

- Contribution théorique

- Implications pratiques

- Limites de l'étude et pistes futures de recherche

Introduction

Directions d'établissement jouent un rôle de catalyseur au sein du milieu.

Effets indirects sur la réussite scolaire (Leithwood, 2007, 2012).

Effets directs (par exemple) :

- Stratégies d'enseignement et d'intervention (Wahlstrom et Louis, 2008; Scheerens, 2012, 2016)
- Interactions sociales entre les différents acteurs (Hoy, 2012; Owings et Kaplan, 2012)
- Climat organisationnel (Fullan, 2010)

Comprendre **comment** le leadership se développe auprès des gestionnaires (Avolio et coll., 2013) et des aspirants gestionnaires en milieu scolaire (Ng, 2013).

Introduction (suite)

Aspirants gestionnaires font face à des défis qu'ils n'avaient pas anticipés (Armstrong, 2014; Fortin, 2006).

Programmes de formation universitaire : acquisition de compétences de gestion contribuant au développement du leadership, mais ces programmes ne peuvent à eux seuls assurer le développement du leadership (OCDE, 2008).

Ressources personnelles des individus : contribuent de manière complémentaire à favoriser le développement du leadership en milieu scolaire (Armstrong, 2014 ; Leithwood, 2012).

Problématique

Peu d'études se sont intéressées au recrutement et à la rétention des gestionnaires d'établissements scolaires (Fuller et Young, 2009).

Présence d'une pénurie de main-d'œuvre de ces gestionnaires à l'heure actuelle.

Deux études empiriques : Fortin (2006) et Armstrong (2014).

Selon le modèle de l'organisation du travail d'Humphrey et coll. (2007), les causes identifiées par ces deux études quant à l'intention de quitter ont trait à :

- Organisation du travail (p. ex., ampleur et lourdeur de la tâche)
- Caractéristiques sociales de la fonction (p. ex., isolement et solitude, manque de reconnaissance)
- Caractéristiques motivationnelles de la fonction (p. ex., complexité de l'emploi, variété de tâches à accomplir et variété de compétences à exercer)

Contexte théorique

Outiller adéquatement les aspirants gestionnaires pour leur future entrée en fonction au sein du milieu scolaire où deux déterminants apparaissent comme essentiels (Leithwood, 2007, 2012):

- Compétences de gestion
- Ressources personnelles

Contexte théorique – Ressources personnelles

Les aspirants gestionnaires doivent avoir recours à leurs ressources personnelles afin de favoriser la mise en œuvre optimale de leur leadership (Armstrong, 2014 ; Leithwood, 2012).

Selon Ackerman *et coll.* (2011) les ressources personnelles contribuant au développement du leadership d'un gestionnaire en milieu scolaire sont classées selon trois catégories :

- Ressources cognitives
- Ressources sociales
- Ressources psychologiques

Contexte théorique – Importance des ressources personnelles

Parmi ces trois types de ressources, celles de nature psychologique revêtent un intérêt particulier pour les communautés scientifique et pratique pour quatre raisons :

- Complexité du monde du travail (Fullan, 2010; Pollock et Hauseman, 2016)
- Courant de la psychologie positive (Seligman et Csikszentmihalyi, 2000)
- Rythme de développement (Leithwood, 2012)
- Peu d'études scientifiques quant à leur développement chez les aspirants gestionnaires (Leithwood, 2012)

Contexte théorique – Ressources psychologiques

1. Sentiment d'efficacité personnelle (SEP)
2. Optimisme
3. Espérance
4. Résilience

Contexte théorique – Manifestations au travail des ressources psychologiques

Gestionnaires : ressources personnelles → leadership

Aspirants gestionnaires : ressources personnelles → mécanismes motivationnels

Des études suggèrent que lorsque les employés sont empreints de motivation, ils sont plus proactifs non seulement quant à leurs propres actions, mais également quant aux actions à réaliser dans leur environnement (Parker, Bindl et Strauss, 2010) et ce, particulièrement dans un cadre où ils doivent exercer leur leadership (Leithwood, 2013).

Contexte théorique – Rôle médiateur des mécanismes motivationnels

La théorie de l'autodétermination (TAD) qualifie les besoins psychologiques fondamentaux (c.-à-d. le besoin d'affiliation sociale, le besoin de compétence et le besoin d'autonomie) comme étant des mécanismes motivationnels (Deci et Ryan, 2008 ; Ryan et Deci, 2000).

- **Besoin d'affiliation sociale** : besoin de nature sociale comblé par le contact avec les autres et la réciprocité des échanges (Baumeister et Leary, 1995)
- **Besoin de compétence** : désir d'agir efficacement dans l'atteinte d'un objectif (White, 1959)
- **Besoin d'autonomie** : désir de faire de nouvelles expériences et la liberté de décision dans un environnement pourvu du soutien de l'entourage (de Charms, 1968)

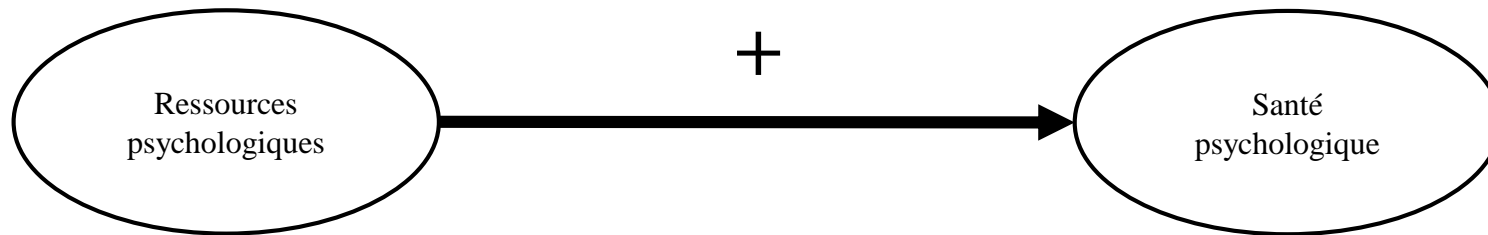
Proposition d'un modèle conceptuel

Les ressources psychologiques mobilisées au travail par les aspirants gestionnaires seront transférables dans l'exercice futur de la fonction de direction.

Conséquemment, la mobilisation de leurs ressources psychologiques contribuera à éclairer leur choix professionnel ainsi que leur parcours de formation.

Proposition d'un modèle conceptuel (suite)

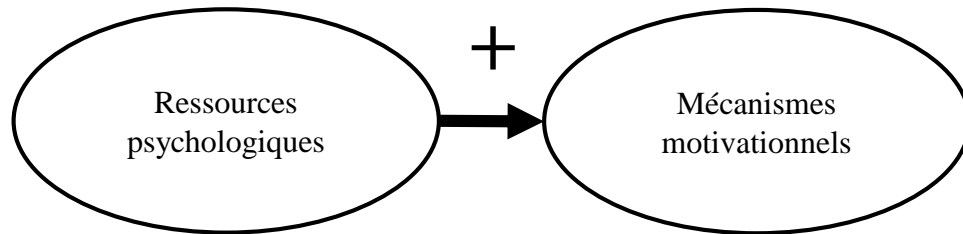
Proposition 1



P1. Les ressources psychologiques sont positivement liées à la santé psychologique des aspirants gestionnaires.

Proposition d'un modèle conceptuel (suite)

Proposition 2

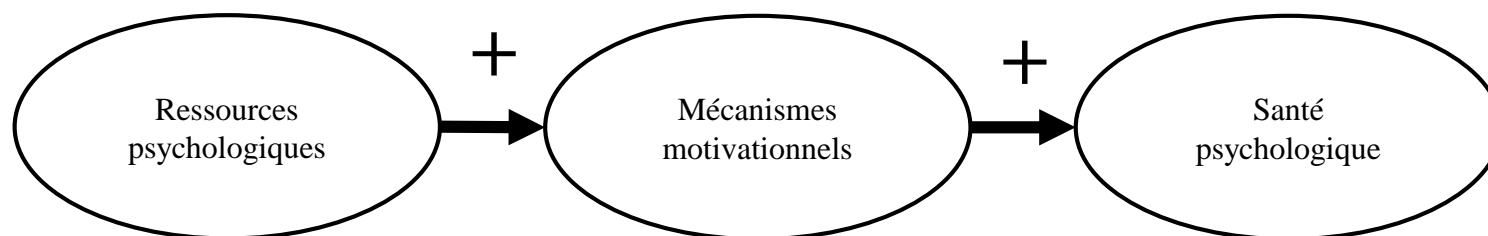


P2. Les ressources psychologiques sont positivement liées aux mécanismes motivationnels des aspirants gestionnaires.

Proposition d'un modèle conceptuel (suite)

Proposition 3

Figure 1
Modèle conceptuel



P3. Les mécanismes motivationnels jouent un rôle médiateur entre les ressources psychologiques et la santé psychologique des aspirants gestionnaires.

Discussion – Contribution théorique

- Le modèle permet l'étude simultanée des ressources psychologiques des aspirants gestionnaires.
- L'utilisation de termes génériques dans le modèle (p. ex., santé psychologique) favorise l'intégration de différentes variables dans le cadre de futures recherches.
- Le modèle met l'accent principalement sur l'étude de liens indirects (c.-à-d. l'étude du rôle médiateur des mécanismes motivationnels), ce qui permet de mieux comprendre *comment* les ressources psychologiques agissent sur la santé psychologique des aspirants gestionnaires.

Discussion – Implications pratiques

- Une meilleure compréhension de ces quatre ressources psychologiques pourrait contribuer de manière significative à une meilleure préparation avant l'entrée en fonction au poste de direction d'établissement.
- Les programmes de formation universitaire seraient en mesure de mieux répondre à la problématique de recrutement et de rétention en offrant une formation aux aspirants gestionnaires satisfaisant mieux à leurs besoins.
- Les dirigeants de commissions scolaires qui procèdent au recrutement pourraient offrir des programmes d'intervention permettant de favoriser la santé psychologique des gestionnaires nouvellement recrutés. Cela pourrait ainsi également contribuer à favoriser un meilleur taux de rétention au sein du milieu.

Discussion - Limites de l'étude et pistes futures de recherche

- D'autres ressources psychologiques peuvent également faire l'objet de recherches futures (en remplacement ou en complémentarité de celles-ci) : p. ex., créativité, intelligence émotionnelle, authenticité, courage (Luthans et coll., 2017).
- Cette étude s'intéresse principalement au rôle médiateur de la motivation. Il peut être intéressant éventuellement de s'intéresser au rôle modérateur des mécanismes motivationnels.
- La validation empirique du modèle auprès de différents échantillons est une condition essentielle afin d'assurer la généralisation des résultats.
- Il serait pertinent d'étudier les variables à l'aide d'un devis longitudinal, car le temps est un facteur jouant un rôle sur les mécanismes motivationnels.

Principales références

- Ackerman, R.H., Donaldson, G.A., Mackenzie, S.V. et Marnik, G.F. (2011). Leadership learning that makes a difference in schools: pushing the frontier at the University of Maine. Dans T. Townsend et J. MacBeath (dir.), *International Handbook of Leadership for Learning* (p.375-396). New York, NY: Springer.
- Armstrong, D.E. (2014). *Rapport sur la transition au rôle de direction d'école et de direction adjointe*. Récupéré de l'Institut de leadership en éducation le 14 juin 2017 : https://www.education-leadership-ontario.ca/application/files/8815/0707/7820/Transition_au_role_de_DE-DA_vFINALE.pdf
- Fullan, M. (2010). *Motion Leadership: The Skinny on Becoming Change Savvy*. Thousands Oaks, CA: Corwin Press.
- Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D. et Morgeson, F. P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: A meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1332-1356.
- Leithwood, K. (2007). The emotional side of school improvement: A leadership perspective. Dans Townsend T. (dir.), *International Handbook of School Effectiveness and Improvement* (p.615-634). Dordrecht, Pays-Bas: Springer.
- Leithwood, K. (2012). *Le cadre de leadership de l'Ontario 2012: une discussion relative aux fondements de la recherche*. Récupéré de l'Institut de leadership en éducation le 14 juin 2017 : https://www.education-leadership-ontario.ca/application/files/4414/9677/0529/CLO_2012_une_discussion_au_sujet_de_la_recherche_vFINALE_26_octobre.pdf
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B. et Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60(3), 541-572.
- Ng, S. W. (2013). Equipping aspiring principals for the principalship in Hong Kong. *Educational Management Administration & Leadership*, 41(3), 272-288.
- Pollock, K. et Hauseman, D.C. (2016). Canada: Principal leadership in Canada. Dans H. Årlestig, C. Day, O. Johansson (dir.), *A decade of research on school principals* (p.211-244). Springer International Publishing.
- Scheerens, J. (2012). *School leadership effects revisited*. Enschede, Pays-Bas: Springer.
- Scheerens, J. (2016). *Educational effectiveness and ineffectiveness: A critical review of the knowledge base*. Dordrecht, Pays-Bas: Springer.
- Seligman, M. E. et Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychological Association*, 55(1), 5-14.
- St-Germain, M. et Boucher, M. (2016). *Les facteurs incitatifs et dissuasifs influençant le personnel enseignant dans sa décision de postuler ou non à la fonction de direction ou de direction adjointe*. Montréal, Québec : Fédération québécoise des directions d'établissement d'enseignement. Repéré à http://fqde.qc.ca/wp-content/uploads/2013/09/D030971_FED785_bro.pdf

Merci de votre attention !

Louise Clément
Faculté des sciences de l'éducation
Université Laval
Louise.Clement@fse.ulaval.ca (contact)

David D'Arrisso
Faculté des sciences de l'éducation
Université de Montréal

Christine Brabant
Faculté des sciences de l'éducation
Université de Montréal

Geneviève Sirois
Unité d'enseignement et de recherche en sciences de l'éducation
Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue