

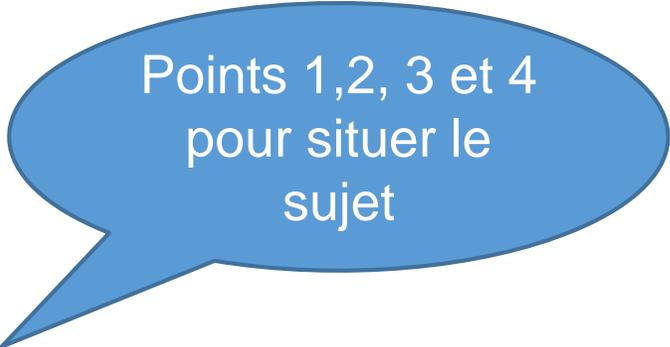


Mobilité / Rétention de directions d'établissement d'enseignement en insertion professionnelle

Par Nancy Lauzon
CRIFPE, Montréal, avril 2019

Plan de la communication

1. Mobilité / Rétention - Quelques descripteurs
2. Mobilité / Rétention – Différentes perspectives
3. Cadre de référence : Quitter ou rester ? une décision multifactorielle
4. Proposition – Articulation de notre synthèse des écrits – (*état actuel*)
5. Notre recherche menée au Québec – Quelques points d'information



Points 1,2, 3 et 4
pour situer le
sujet

1. Rétention - Quelques descripteurs

Mobilité

Effectif:

- ✓ Abandon
- ✓ Départ (*ici volontaire*)
- ✓ Roulement (taux de roulement)

Intention de:

- ✓ quitter
- ✓ partir

Turnover

Departure

Intent to leave

Exit / Turnover intentions



Stabilité

- ✓ Rétention
- ✓ Persévérance

Retention
Persistence

2. Mobilité / Rétention - Différentes perspectives (un aperçu / temps)

Quitter le métier (retourner à l'enseignement ou autre emploi hors du secteur de l'éducation)



Changer d'établissement d'enseignement mais même CS – même niveau ou de primaire à secondaire, de secondaire à primaire, de ...

Changer de fonction dans même CS (par ex. Direction d'établissement à DES adjoint, à DRH adjoint, à DGS)

Changer d'employeur – d'une CS à une autre CS – d'une CS à un collège, d'un collège à une CS

Adapté notamment de Bulletin Statistique de l'éducation (2000); Farley-Ripple et al. (2012); Papa (2007); Solano et al. (2010); Tran (2017)

3. Cadre de référence: quitter ou rester ?

Une décision multifactorielle

3. Cadre de référence: Quitter ou rester ? une décision multifactorielle



Facteurs
associés à
l'organisation

Facteurs
associés à
la
personne

Facteurs
associés à la
fonction

4. Proposition – articulation de notre synthèse des écrits (*état actuel*)

4. Proposition - Synthèse de notre recension des écrits (*état actuel*)

- Culture / valeurs
- Performance organisationnelle, taille - niveau
- Clientèle, milieu socioéconomique
- Attentes, soutien et feedback supérieur
- Ressources (\$, RH, M, ...)
- **Climat** / trust / conflit enseignants, parents... / relations interpersonnelles / qualification enseignants
- Adhésion mission, cohésion, collaboration
- Préparation relève / développement professionnel (politiques) – instabilité politiques,



Personne

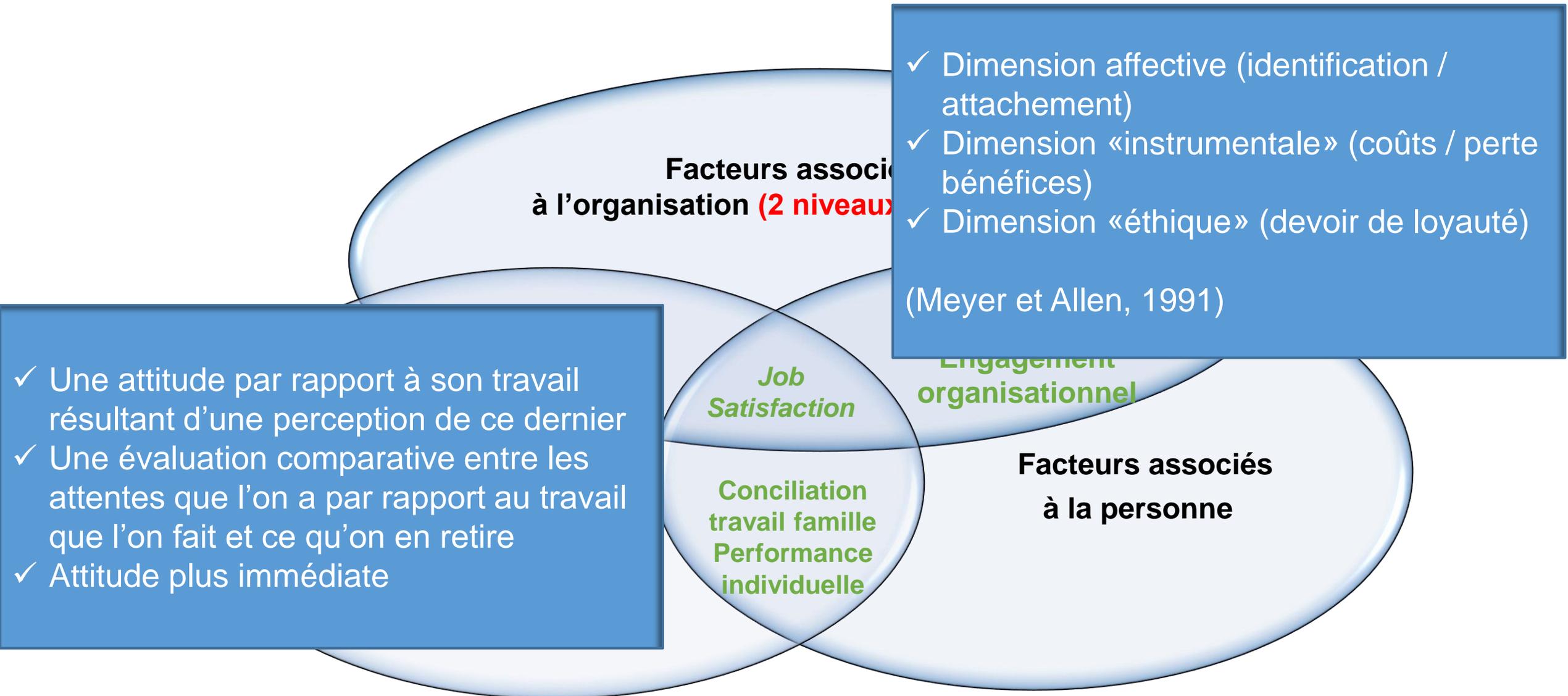
- Obligations familiales
- Âge et expérience
- Formation, Qualifications, compétences
- *Personnalité*, intelligence émotionnelle
- Type de motivation – etc. (G)

Fonct

- Charge de travail
- Nombre d'heures de travail
- Rémunération / conditions de travail
- Reddition de comptes
- Degré d'autonomie – dont sélection enseignants et congédiement enseignants, etc.

Par ex. Béteille et al. (2012); Boyce et Bowers (2016); DeAngelis et White (2011);

4. Proposition - Synthèse de notre recension des écrits (état actuel)



Par exemple: de Brown (2010), Liu et Bellilas (2018); Tekleselassie et Villarreal (2010) (...)

Quelques réflexions sur l'état actuel des connaissances

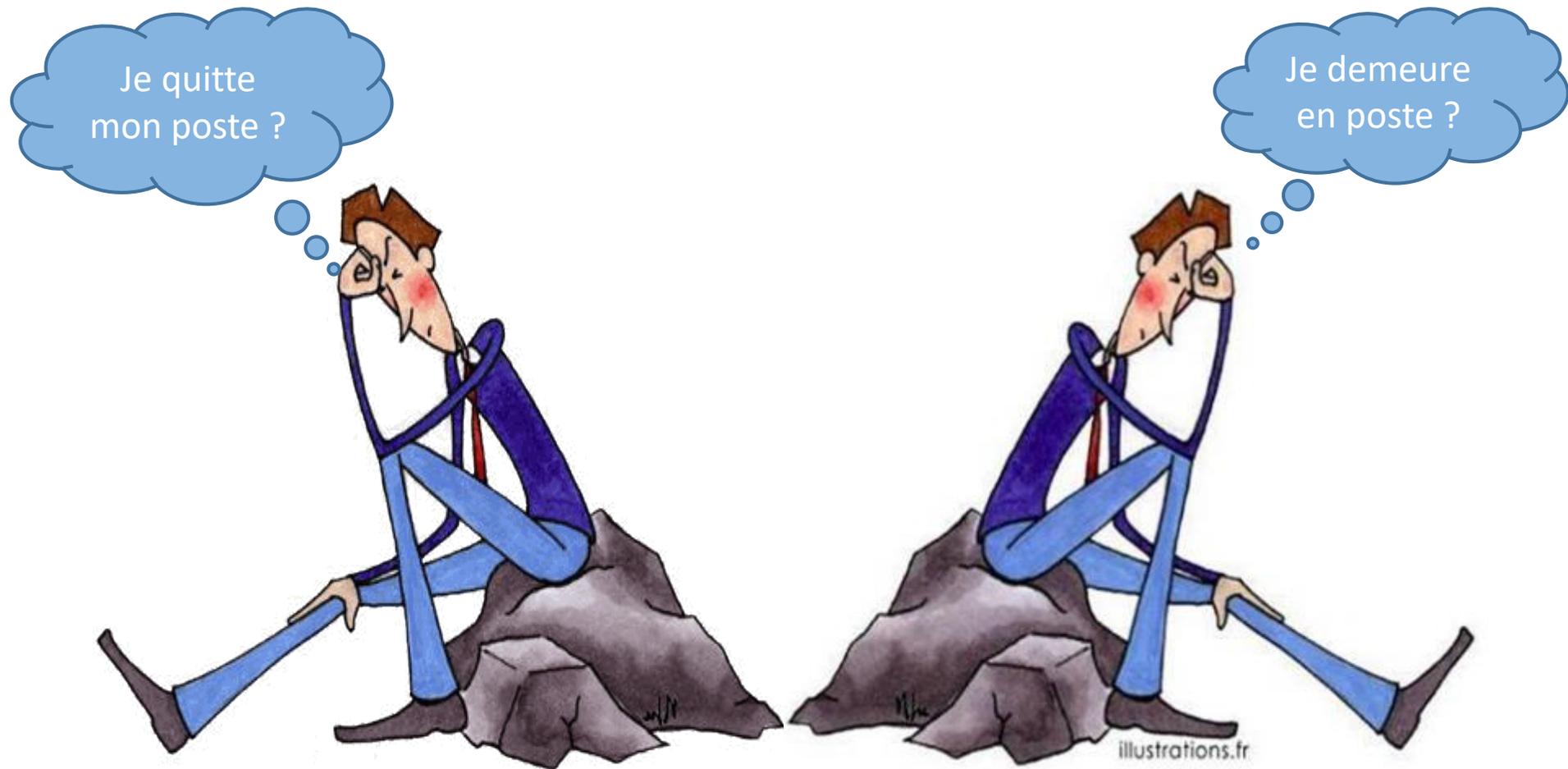
(par ex. Snodgrass Rangel, 2018)

- Actuellement, on ne peut pas établir une relation causale entre des déterminants et le roulement de directions (départ des directions)
- Difficulté de généraliser les résultats, notamment parce que:
 - ✓ Différentes conceptualisation de mobilité et de rétention (stabilité) (perspectives, nombre années 1,4,5...7)
 - ✓ Différents contextes (niveaux de l'établissement, niveau socioéconomique, urbain/rural)
 - ✓ Décision multifactorielle (*différents profils*)

5. Notre recherche

Financement du FRQSC

avec la collaboration de Lise Corriveau, Marc Garneau et Patrick Dunlavey, retraités



5.1 Notre recherche, quels sont les moyens/leviers **organisationnels / institutionnels** pouvant influencer la décision d'une direction de rester ou non en poste ?

Donc pas étude des caractéristiques personnelles

5.2 La rétention - Différentes perspectives (un aperçu)

Quitter le métier (**retourner à l'enseignement** ou autre emploi hors du secteur de l'éducation)



Changer d'établissement d'enseignement – même niveau ou de primaire à secondaire, de secondaire à primaire, de ...

Changer de fonction dans la même CS (par ex. Direction d'établissement à DES adjoint, à DRH adjoint, à DGS)

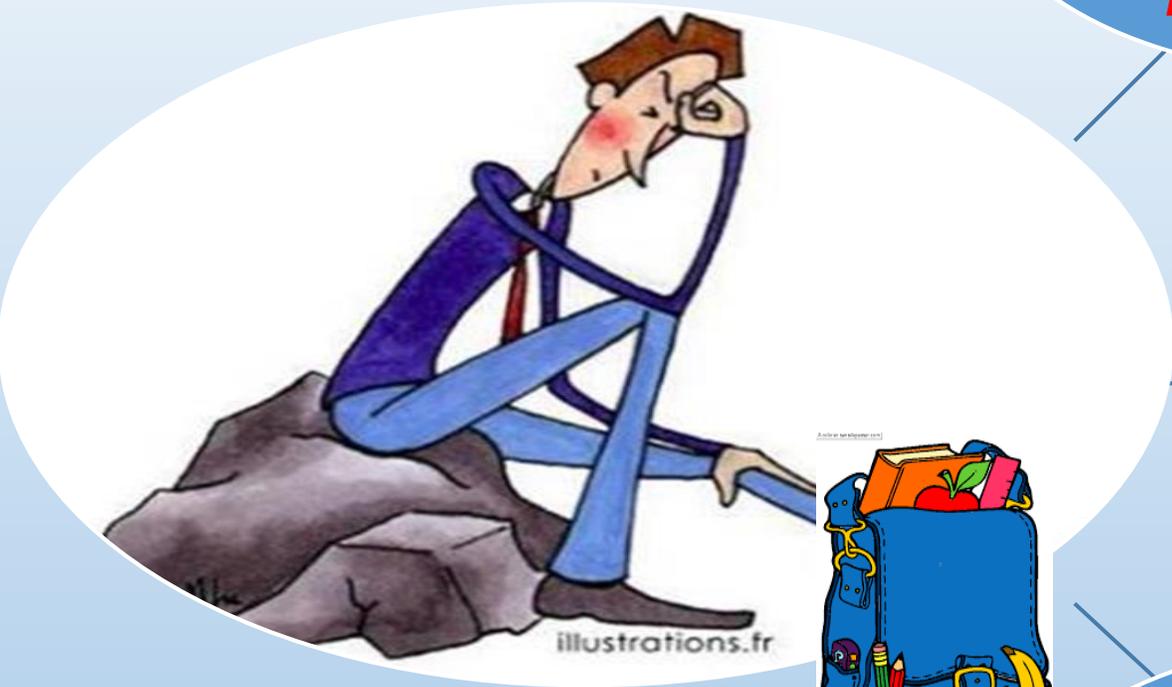
Changer d'employeur – d'une CS à une autre CS – d'une CS à un collège, d'un collège à une CS

Adapté notamment de Farley-Ripple et al. (2012); Bulletin Statistique de l'éducation (2000); Solano et al. (2010); Tran (2017)

5.3 Quelques éléments de méthodologie

- Approche de recherche qualitative descriptive (*Quels sont ...*)
- Unité d'analyse : la commission scolaire (politiques et pratiques)
- Taille de l'échantillon : 7 commissions scolaires volontaires régions rurales et urbaines
- 35 entrevues semi-dirigées
- Informateurs clés : Directions générales et directions générales adjointes, DRH, DES, directions d'établissement expérimentées (coachs/mentors), directions d'établissement en insertion professionnelle
- QDA Miner (catégories prédéterminées et émergentes)

5.4 Cadre de référence une décision multifactorielle



Organisation
2 niveaux
CS et
Établissement

Principale
Contribution aux
connaissances

Personne

Fonction

Facteurs organisationnels – articulés suivant différentes activités de gestion et Acteurs

Direction générale

- ✓ Rencontre planification stratégique, défis, résultats
- ✓ Mode de gestion participatif, valeurs de collaboration, rencontres avec DÉ et DA

Services de la CS

- ✓ Compréhension critique de l'environnement (qui, quoi) – temps et lieu de partage
- ✓ Soutien « technique » (par ex. budget, GRH) + rapidité à répondre aux besoins

Planification de la relève (presuccession)

- Approche personnalisée

Aspirants:

- Information: responsabilités
- Libérations
- Stages – mandats
- Formation cohorte d'aspirants
- Rencontres avec de nouvelles directions

Affectation

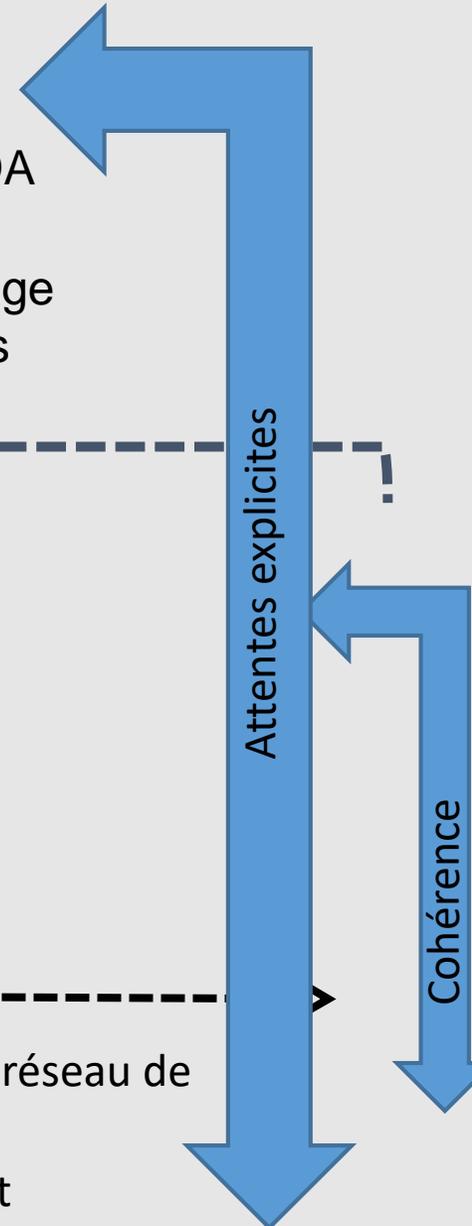
Même niveau

** Supérieur immédiat

Encadrement / supervision

- ✓ Attentes claires (mandats)
- ✓ Soutien
- ✓ Feedback
- ✓ Reconnaissance

- ✓ **Accompagnement** (mentor, coach – attentes claires + réseau de collègues)
- ✓ **Développement professionnel** (DESS – contenus et évaluations + CS + CAP / Codev...)



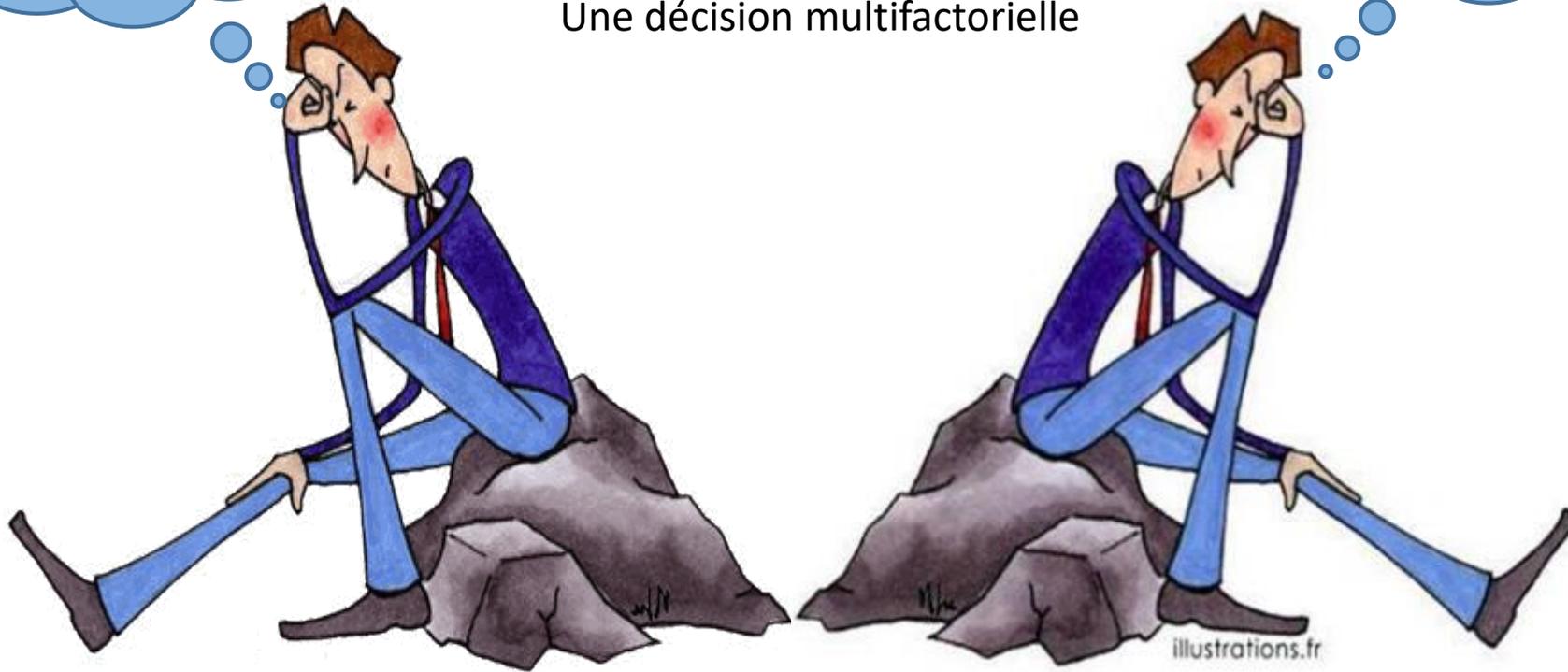
Facteurs liés à la fonction

- ✓ « soulager » de certaines tâches administratives (par exemple, transport, gestion ressources matérielles)
- ✓ Adjoint administratifs
- ✓ Diminuer le nombre de réunions (passer d'une « gestion de l'agenda à une gestion du temps)
- ✓ Rencontres virtuelles

Je quitte
mon poste ?

La perspective retenue–conceptualisation
Nombre d’années considéré
Type(s) de facteurs (3)
Une décision multifactorielle

Je demeure
en poste ?



Notre recherche, quels sont les moyens/leviers **organisationnels / institutionnels** pouvant influencer la décision d’une direction de rester ou non en poste ?