

# Le bulletin du **GRIDE**

De la théorie à la pratique

## La gestion axée sur les résultats et les besoins de formation des directions d'établissement scolaire dans le domaine de la gestion du personnel

**Nancy Lauzon**, professeure titulaire, Faculté d'éducation, Université de Sherbrooke

### Contexte, enjeux et défis

Au cours des vingt dernières années, de nouvelles formes de gouvernance et de régulation sont apparues en éducation dans nombre de pays (Maroy, 2021; Reynolds et al., 2014). Celles-ci partagent deux caractéristiques : la responsabilité des acteurs de l'école pour favoriser efficacement l'apprentissage des élèves et l'obligation de reddition de compte (*accountability*). Cette exigence de reddition de compte a conduit au besoin de se baser sur des données pour assurer la gestion des établissements scolaires et, plus précisément, sur des indices de performance tels que les résultats individuels, de classes et d'écoles. Ainsi, durant une dizaine d'années, la performance des écoles a été définie en termes de résultats et d'atteinte d'objectifs spécifiés et prédéfinis. Au cours de la dernière décennie, le mouvement de l'amélioration continue, qui avait vu le jour dans le monde des affaires, a graduellement touché le milieu de l'éducation (*school improvement*) (Hopkins et al., 2014; Reynolds et al., 2014). Ce nouveau paradigme a eu une incidence importante sur les pratiques des directions d'établissement scolaire (DES), dont celles associées à la gestion du personnel. Un projet de recherche a donc été mis en œuvre afin de déterminer les besoins prioritaires entourant la formation continue des DES en insertion professionnelle, soit celles ayant cinq années et moins d'expérience.

### La démarche de recherche de la professeure Lauzon et de ses collègues

Afin de déterminer les besoins de formation de ces DES, la professeure Lauzon et ses collègues ont retenu le cadre de référence proposé par Runhaar (2017) pour mener leurs travaux. Ce cadre cible trois domaines de pratiques complémentaires relativement à la gestion du personnel : la motivation, les habiletés et l'opportunité. Les actions associées à ce dernier domaine consistent à fournir aux employés un contexte qui peut les aider à réaliser leur plein potentiel et leur permettre de participer aux processus décisionnels de l'établissement. Dans un premier temps, des entrevues ont été menées auprès de 44 informateurs clés provenant de neuf centres de services scolaires (CSS), à savoir des membres de la direction générale ou de la direction des ressources humaines, des DES expérimentées, dont des coaches, et des DES en insertion professionnelle. À partir des données collectées, un questionnaire en ligne a été élaboré en vue de connaître la perception des directions sur les besoins prioritaires de formation des DES en insertion professionnelle. Au total, 146 directions et directions adjointes ont rempli le questionnaire en entier.

### Quelques résultats

#### A. Associés à la motivation

Parmi les thèmes de formation suggérés, treize d'entre eux sont considérés comme « très importants » ou « importants » par 90 % des répondants. Ces thèmes portent sur des pratiques de gestion relatives à des activités de supervision et d'évaluation envers des enseignants, des spécialistes et des employés de soutien, que ce soit individuellement, en groupe ou en équipe scolaire.



Ces pratiques de gestion comprennent :

- ✓ La communication et l'explication des attentes, quant à la contribution des employés ainsi que l'encadrement, le soutien et des activités d'aide, lorsque les attentes ne sont pas rencontrées. Plus précisément, encadrer les enseignants qui ont de la difficulté à atteindre les objectifs convenus ainsi que diriger les réunions de suivi.
- ✓ La mise en œuvre des assises légales, soit tenir compte des obligations juridiques et appliquer des règlements officiels et des clauses des conventions collectives, dont celles relatives aux avertissements, suspensions et autres mesures disciplinaires ainsi que l'évaluation des employés en probation.
- ✓ L'animation de réunions ayant pour but des suivis individuels, de groupe ou d'équipe.
- ✓ La reconnaissance du personnel, soit évaluer et reconnaître la contribution d'un enseignant, d'un professionnel ou d'un employé de soutien à la réalisation du Projet éducatif.

## B. Associés aux habiletés

Parmi les thèmes de formation suggérés dans ce domaine, trois d'entre eux sont considérés comme « très importants » par les répondants. Ils renvoient à l'accompagnement d'enseignants qui désirent mettre en œuvre de nouvelles approches pédagogiques et harmoniser leurs pratiques avec le Projet éducatif afin de mieux répondre aux besoins, aux problèmes et aux difficultés des élèves. Le troisième thème concerne la mise en place des communautés d'apprentissage professionnelles (CAP).

## C. Associés à l'opportunité

Parmi les thèmes de formation suggérés, onze sont considérés comme « très importants » et « importants » par plus de 78 % des répondants. Ces thèmes renvoient à la gestion participative au sein de l'établissement ainsi que pour l'élaboration du Projet éducatif. Ces pratiques de gestion comprennent :

- ✓ La promotion du travail d'équipe pour la mise en œuvre, la participation et le soutien de comités, dont ceux associés à l'élaboration du Projet éducatif, le suivi des progrès et le choix des moyens visant à améliorer la réussite scolaire des élèves.
- ✓ La planification, l'animation et le suivi des réunions des comités, incluant ceux prescrits par la Loi sur l'instruction publique (LIP).

## Pistes de réflexion et d'action

Bien qu'on ne puisse généraliser les résultats de cette recherche, ceux-ci offrent néanmoins des pistes de réflexion et d'action valables pour l'ensemble des acteurs qui interviennent dans la formation — initiale ou continue — des DES, dont celles en insertion professionnelle. Pensons ici aux universités, aux dirigeants des CSS, aux coaches et mentors de même qu'aux associations professionnelles de directions d'établissement. Au-delà d'une réflexion sur l'offre de formation actuelle, ces résultats soulèvent un questionnement sur la contribution la plus pertinente de chacun des acteurs et sur la coordination optimale de leurs activités visant à développer les compétences de ces nouveaux gestionnaires. En plus de s'intéresser aux compétences à acquérir, il importe également de se pencher sur les méthodes et approches de formation à privilégier.

Sous la direction d'**Emmanuel Poirel, Nicole Guionie et Jennifer Ilfra**

## Références

Hopkins, D., Stringfield, S., Harris, A., Stoll, L. et Mackay, T. (2014). School and system improvement: a narrative state-of-the-art review. *School Effectiveness and School Improvement*, 25(2), 257-281. <https://doi-org.ezproxy.usherbrooke.ca/10.1080/09243453.2014.885452>

Lauzon, N. (2020). Results-based management and school principals HRM training needs. *Journal of Education and Human Development*, 9(1), 39-52. <http://dx.doi.org/10.15640/jehd.v9n1a5>

Marois, C. (2021). L'école québécoise à l'épreuve de la gestion axée sur les résultats: sociologie de la mise en œuvre d'une politique néo-libérale. Presses de l'Université Laval.

Reynolds, D., Sammons, P., De Fraine, B., Van Damme, J., Townsend, T., Teddie, C. et Stringfield, S. (2014). Educational effectiveness research (EER): a state-of-the-art review. *School Effectiveness and School Improvement*, Vol 25 (2), 197-230. <https://doi.org/10.1080/09243453.2014.885450>

Runhaar, P. (2017). How can schools and teachers benefit from human resources management? Conceptualizing HRM from content and process perspectives. *Educational Management Administration and Leadership*, 45(4), 639-656. <https://doi.org/10.1177/1741143215623786>

