



Symposium

Soutenir le personnel scolaire dans le cadre de sa fonction :
les pratiques des directions d'établissement d'enseignement



La perception de la confiance relationnelle des directions d'établissement envers les enseignants et les dirigeants de leur commission scolaire : examen des effets sur leur motivation au travail, leur bien-être et leurs attitudes

Louise Clément, DBA

Professeure agrégée

Département des fondements et pratiques en éducation

Faculté des sciences de l'éducation



Plan de la présentation

Introduction

- > Confiance relationnelle
- > Manifestations au travail

Cadre méthodologique

Résultats clés

Discussion

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)

Rôle de catalyseur → Interdépendance entre les acteurs du milieu est essentielle



Confiance
relationnelle

La confiance relationnelle est

- Un **agent facilitateur** des relations entre les membres :
 - **Liant social** (Adams et Forsyth, 2009; Tschannen-Moran, 2009) ;
 - **Ciment social** (Fullan, 2010).
- La **pierre d'assise des relations** entre les acteurs et favorise la collaboration entre **CEUX-CI** (Tschannen-Moran, 2001).

Dimensions de la confiance relationnelle

Bienveillance : réfère à l'assurance qu'une personne agira de manière convenable envers quelqu'un d'autre, ce qui illustre le caractère attentionné de la personne ainsi que l'empreinte de ses bonnes intentions.

Fiabilité : réfère à l'assurance qu'on peut compter sur la personne, soulignant le caractère prévisible de ce qui est attendu.

Compétence : renvoie à l'habileté par la personne d'accomplir avec succès la tâche demandée.

Honnêteté : réfère à l'intégrité et à l'authenticité de la personne à qui l'on fait confiance.

Ouverture d'esprit : renvoie au partage d'informations et d'idées prônant le respect mutuel entre les deux parties.

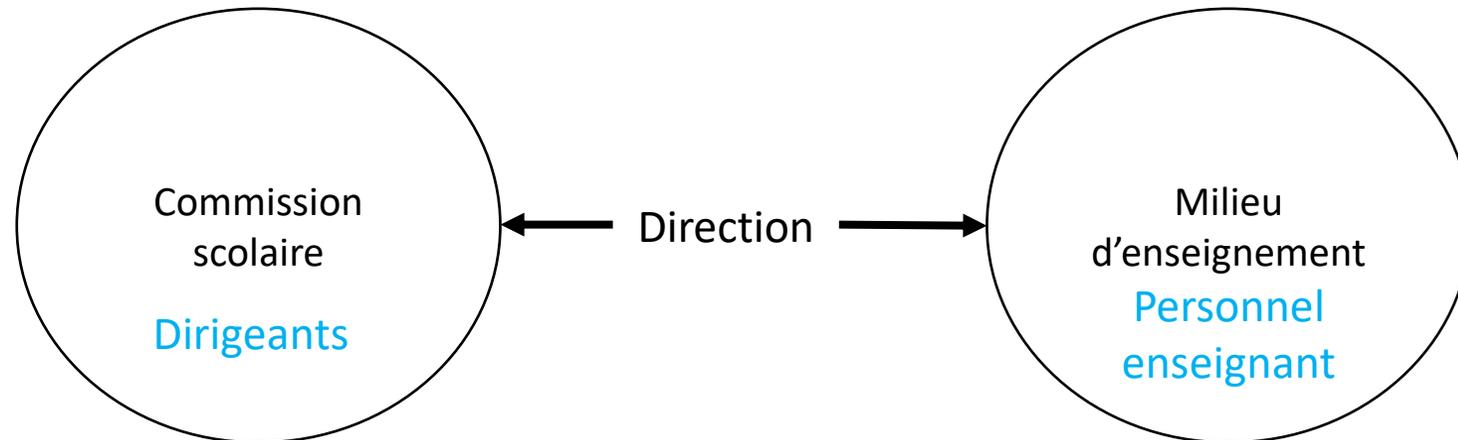
Constat

Peu d'études se sont intéressées à la perception de la confiance relationnelle des membres de la direction (Adams, 2019).

Selon le modèle demandes-ressources (Bakker et Demerouti, 2007; Demerouti et al., 2001), les ressources du travail, telles que la perception de la confiance relationnelle, peuvent jouer un rôle essentiel sur la motivation au travail et le bien-être psychologique des employés.

La présente étude

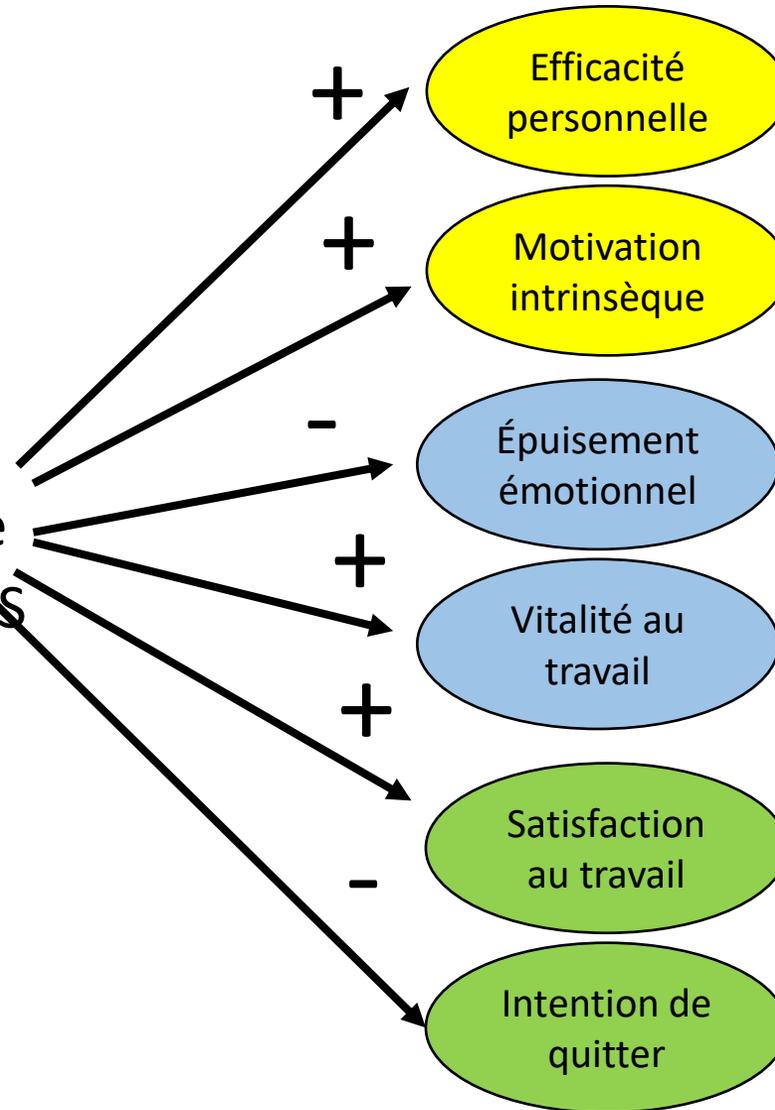
Examiner le rôle joué par la perception de la confiance relationnelle des directions sur différentes manifestations au travail



Manifestations au travail

Confiance relationnelle

- Les dirigeants de la CS
- Les enseignants



Participants

- > 143 directions / directions adjointes (taux de réponse : 23 %)
- > Âge : 47,8 années ($ÉT = 6,8$)
- > Genre : 72,0 % – femmes
- > Fonction de travail : 55 % direction / 45 % direction adjointe
- > Expérience dans la fonction : 8,0 années ($ÉT = 6,3$)
- > Indice de défavorisation : 78 % (7 à 10)
- > Nombre de personnel au sein du milieu : $M = 95,5$ ($ÉT = 51,6$)
- > Nombre d'élèves au sein du milieu : $M = 739,1$ ($ÉT = 557,3$)

Instrument de mesure

Perception de la confiance relationnelle envers :

- Les dirigeants de la CS « Dans quelle mesure croyez-vous que les dirigeants de votre commission scolaire se préoccupent des besoins de votre établissement ? »
- Les enseignants « Même lors de situations difficiles, je peux compter sur les enseignants de cet établissement »

Ressources motivationnelles :

- Efficacité personnelle « Je me sens capable de contribuer aux discussions sur les stratégies de ma commission scolaire »
- Motivation intrinsèque « Je fais des efforts dans mon travail actuel, car ce que je fais est intéressant »

Bien-être psychologique :

- Épuisement émotionnel « Je sens que mon travail m'épuise sur le plan émotif »
- Vitalité « Lorsque je me lève le matin, j'ai envie d'aller travailler »

Attitudes au travail :

- Satisfaction au travail « Je suis satisfait de mon travail »
- Intention de quitter « Je pense à quitter mon emploi »

Tableau 1

Statistiques descriptives, fidélité des échelles et corrélations des variables étudiées

Variable	Nombre d'énoncés	Étendue	<i>M</i>	<i>ÉT</i>	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.
1. Âge	1	1 – 4	2.84	0.75	--												
2. Genre	1	1 – 2	1.29	0.45	.07	--											
3. Fonction de travail	1	1 – 2	1.48	0.56	-.33**	-.09	--										
4. Années d'expérience	1	1 – 4	2.03	1.09	.42**	.04	-.28*	--									
5. Indice de défavorisation	1	1 – 5	1.83	1.10	.25**	.05	-.05	.05	--								
6. Conf. relationnelle envers dirigeants	10	1 – 6	4.04	0.94	-.17*	.08	.05	-.31**	.08	(.95)							
7. Conf. relationnelle envers enseignants	6	1 – 6	4.12	0.75	.09	-.05	-.22**	-.04	.12	.06	(.82)						
8. Efficacité personnelle	3	1 – 6	4.84	0.67	.10	.02	-.25**	.24**	.05	.14	.19*	(.58)					
9. Motivation intrinsèque	3	1 – 7	5.77	0.87	-.05	.14	.13	-.06	-.03	.19*	.07	.18*	(.86)				
10. Épuisement émotionnel	5	0 – 6	4.61	1.00	-.09	-.16	.01	.02	-.14	-.19*	-.25**	-.24**	-.36**	(.90)			
11. Vitalité au travail	3	0 – 6	2.44	1.32	.04	.05	.01	-.07	.00	.20*	.13	.18*	.48**	-.41**	(.86)		
12. Satisfaction au travail	5	1 – 7	4.61	1.02	.03	.20*	-.09	-.02	.00	.42**	.18*	.27**	.58**	-.54**	.36**	(.86)	
13. Intention de quitter	4	1 – 7	2.05	1.42	.17*	.02	-.10	.22*	-.09	-.32**	-.13	.14	-.28*	.33**	-.33**	-.37*	(.90)

Tableau 1

Statistiques descriptives, fidélité des échelles et corrélations des variables étudiées

Variable	Nombre d'énoncés	Étendue	<i>M</i>	<i>ÉT</i>	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.
1. Âge	1	1 – 4	2.84	0.75	--												
2. Genre	1	1 – 2	1.29	0.45	.07	--											
3. Fonction de travail	1	1 – 2	1.48	0.56	-.33**	-.09	--										
4. Années d'expérience	1	1 – 4	2.03	1.09	.42**	.04	-.28*	--									
5. Indice de défavorisation	1	1 – 5	1.83	1.10	.25**	.05	-.05	.05	--								
6. Conf. relationnelle envers dirigeants	10	1 – 6	4.04	0.94	-.17*	.08	.05	-.31**	.08	(.95)							
7. Conf. relationnelle envers enseignants	6	1 – 6	4.12	0.75	.09	-.05	-.22**	-.04	.12	.06	(.82)						
8. Efficacité personnelle	3	1 – 6	4.84	0.67	.10	.02	-.25**	.24**	.05	.14	.19*	(.58)					
9. Motivation intrinsèque	3	1 – 7	5.77	0.87	-.05	.14	.13	-.06	-.03	.19*	.07	.18*	(.86)				
10. Épuisement émotionnel	5	0 – 6	4.61	1.00	-.09	-.16	.01	.02	-.14	-.19*	-.25**	-.24**	-.36**	(.90)			
11. Vitalité au travail	3	0 – 6	2.44	1.32	.04	.05	.01	-.07	.00	.20*	.13	.18*	.48**	-.41**	(.86)		
12. Satisfaction au travail	5	1 – 7	4.61	1.02	.03	.20*	-.09	-.02	.00	.42**	.18*	.27**	.58**	-.54**	.36**	(.86)	
13. Intention de quitter	4	1 – 7	2.05	1.42	.17*	.02	-.10	.22*	-.09	-.32**	-.13	.14	-.28*	.33**	-.33**	-.37*	(.90)

Tableau 2

Résultats des analyses de régression multiple – RESSOURCES MOTIVATIONNELLES

Variables	Efficacité personnelle			Motivation intrinsèque		
	<i>B</i>	<i>SE_B</i>	β	<i>B</i>	<i>SE_B</i>	β
Constante	3.24	0.56		3.94	0.761	
Âge	.01	.09	.01	.02	.12	.02
Genre	.11	.12	.08	.41	.16	.23*
Fonction de travail	-.16	.12	-.13	.36	.15	.23*
Années d'expérience	.16	.06	.28**	.03	.07	.04
Indice de défavorisation	-.06	.06	-.09	-.10	.08	-.12
Conf. relationnelle envers dirigeants	.15	.06	.21*	.11	.08	.12
Conf. relationnelle envers enseignants	.22	.08	.26**	.19	.10	.18
	<i>F</i> (7,116)	4.578***		2.153*		
	<i>R</i> ²	0.22		0.12		
	<i>Adjusted R</i> ²	0.17		0.6		

Tableau 2

Résultats des analyses de régression multiple – BIEN-ÊTRE PSYCHOLOGIQUE

Variables	Épuisement émotionnel			Vitalité		
	<i>B</i>	<i>SE_B</i>	β	<i>B</i>	<i>SE_B</i>	β
Constante	7.29	1.20		2.09	1.00	
Âge	-.12	.19	-.06	.20	.16	.13
Genre	-.55	.26	-.18*	.22	.22	.10
Fonction de travail	-.37	.24	-.15	.19	.20	.09
Années d'expérience	-.08	.12	-.07	-.05	.10	-.05
Indice de défavorisation	-.13	.12	-.10	-.07	.10	-.07
Conf. relationnelle envers dirigeants	-.31	.13	-.21*	.21	.11	.18
Conf. relationnelle envers enseignants	-.52	.16	-.30**	.22	.13	.16
	<i>F</i> (7,116)	3.659**		1.417		
	<i>R</i> ²	0.18		0.08		
	<i>Adjusted R</i> ²	0.13		0.02		

Tableau 2

Résultats des analyses de régression multiple – ATTITUDES AU TRAVAIL

Variables	Satisfaction au travail			Intention de quitter		
	<i>B</i>	<i>SE_B</i>	β	<i>B</i>	<i>SE_B</i>	β
Constante	1.02	0.83		4.09	1.26	
Âge	-.04	.13	-.03	.43	.21	.21*
Genre	.43	.18	.19*	.15	.27	.05
Fonction de travail	.09	.17	.05	-.24	.25	-.09
Années d'expérience	.15	.08	.17	.06	.12	.04
Indice de défavorisation	.03	.09	.03	-.32	.13	-.22*
Conf. relationnelle envers dirigeants	.50	.09	.45***	-.45	.14	-.29**
Conf. relationnelle envers enseignants	.27	.11	.21*	-.21	.17	-.11
	<i>F</i> (7,116)	6.590***		4.437***		
	<i>R</i> ²	0.29		0.21		
	<i>Adjusted R</i> ²	0.24		0.16		

Discussion

> Cette étude a visé à mieux comprendre les manifestations de la confiance relationnelle des directions d'établissement et de l'importance de son rôle comme ressource du travail.

> Contributions :

- Deux formes de confiance relationnelle ;
- Manifestations de nature différente ;
- Variables sociodémographiques (âge, genre, fonction, expérience, indice défavorisation).

Limites et Pistes futures de recherche

> Étude avec un devis transversal ;

> Échantillon de petite taille ;

> Biais de la variance commune : données recueillies à partir d'une même source ;

> L'étude des déterminants de la confiance relationnelle (non seulement ses manifestations).

Principales références

Adams, C.M. (2019). Teacher Trust in District Administration: An Overlooked Relational Support for Teachers. *Journal of School Leadership*, 1-19.
doi:<https://doi.org/10.1177/1052684619852714> Adams et Forsyth, 2009

Bakker, A.B. et Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resource model : A state of the art, *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.

Demerouti, E., Bakker, AB., De Jonge, J., Janssen, P.P.M. et Schaufeli, W.B. (2001). Burnout and engagement at work as a function of demands and control. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 27, 279-286.

Fullan, M. (2010). *Motion Leadership: The Skinny on Becoming Change Savvy*. Thousands Oaks, CA: Corwin Press.

Hoy, W. K. et Tschannen-Moran, M. (2003). The conceptualization and measurement of faculty trust in schools. Dans W. K. Hoy & C. Miskel (Éds.), *Studies in leading and organizing schools* (pp. 181-208). Greenwich, Connecticut: Information Age Publishing.

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.

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.

Tschannen-Moran, M. (2001). Collaboration and the need for trust. *Journal of Educational Administration*, 39(4), 308-331.

Tschannen-Moran, M. (2009). Fostering teacher professionalism in schools: The role of leadership orientation and trust. *Educational Administration Quarterly*, 45(2), 217-247.

Merci de votre attention !

Louise Clément
Faculté des sciences de l'éducation
Université Laval

Louise.Clement@fse.ulaval.ca