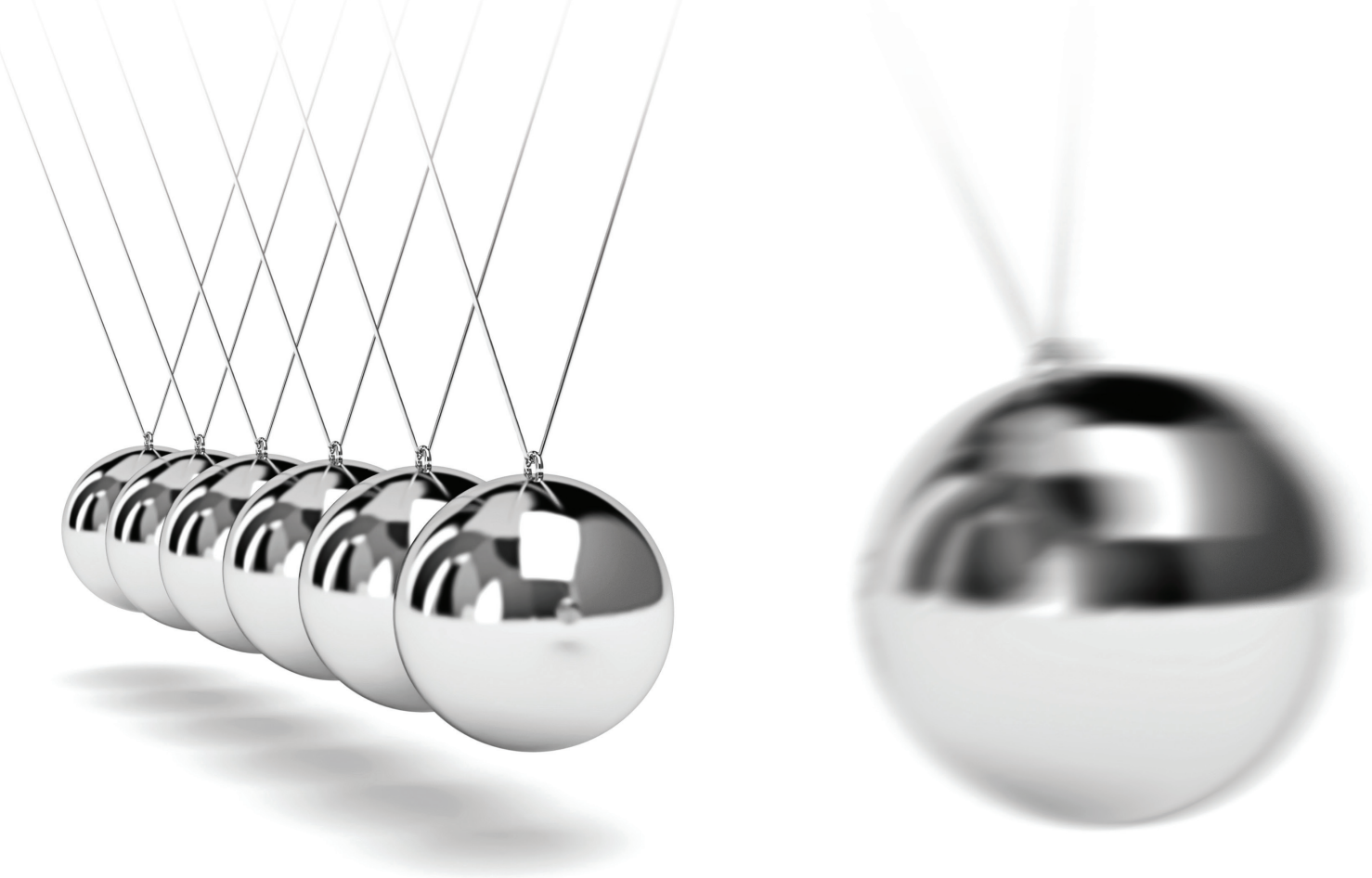


Les facteurs incitatifs et dissuasifs

influençant le personnel enseignant dans sa décision de postuler ou non à une fonction de direction ou de direction adjointe

Rapport abrégé | Janvier 2016

FQDE
Fédération québécoise
des directions d'établissement
d'enseignement

Michel St-Germain, Ph. D., CRHA
Michelle Boucher, Ph. D.

LA VERSION COMPLÈTE DE CE RAPPORT EST DISPONIBLE À LA FQDE
7855, boulevard L.-H.-Lafontaine, Bureau 100, Anjou (Québec) H1K 4E4
Téléphone : 514 353-7511 | Télécopieur : 514 353-2064

MICHEL ST-GERMAIN, PH. D., CRHA
Professeur émérite, Faculté d'éducation, Université d'Ottawa
recherche-formation@sympatico.ca

REMERCIEMENTS

Travailler en éducation est comme travailler dans l'ombre : de l'extérieur, on ne voit pas ce qui se passe réellement dans le brouhaha et dans le déroulement des multiples activités d'une école. Et pourtant, ce travail est essentiel au développement et à la survie d'une collectivité.

Alors, mes remerciements s'adressent à ces « *travailleurs de l'ombre* », à ce personnel enseignant, administratif, professionnel, de soutien pour sa contribution au développement de l'enfant et de la société.

Un merci particulier aux enseignantes et aux enseignants, aux directions et directions adjointes qui ont pris le temps de répondre au questionnaire, permettant d'avoir une meilleure compréhension des facteurs qui auraient une influence sur leur travail.

Un merci spécial à nos collaborateurs, Aurèle Pelletier, Ph. D., enseignant retraité et Frédérique-Emmanuelle Lessard, doctorante (département de psychologie du travail et des organisations, Université de Montréal) pour leurs judicieux conseils, leur travail d'analyse et de correction.

Merci à Marie Boucher, coordonnatrice aux affaires professionnelles et à la Fédération québécoise des directions d'établissement d'enseignement (FQDE) pour leur préoccupation envers le mieux-être des directions et des directions adjointes.

NOTE

Depuis la fin de cette recherche, le sigle du MELS est devenue MEESR, en mars 2015, puis MEES en février 2016.

TABLES DES MATIÈRES

Introduction **8**

1. Les résultats pour l'influence et l'importance des facteurs incitatifs et dissuasifs 12

1.1 Le personnel enseignant et le personnel de direction 12

1.2 Le personnel enseignant du primaire et du secondaire 18

1.3 Le personnel enseignant inscrit ou avec un DESS et le personnel enseignant sans DESS. 23

1.4 Le personnel enseignant ayant l'intention de postuler et le personnel enseignant sans intention de postuler 28

1.5 Les facteurs les plus influents et les facteurs les plus importants 29

2. L'effet DESS 32

3. La satisfaction au travail 34

4. Quelques analyses 38

4.1 La charge familiale 38

4.2 Les facteurs incitatifs et les facteurs dissuasifs les plus influents 41

4.3 La satisfaction au travail et le DESS 42

4.4 Personnel ayant l'intention de postuler 44

Sommaire **46**

Réflexions **50**

Pistes d'intervention **54**

Bibliographie **56**

Annexe 1: Les facteurs incitatifs et les facteurs dissuasifs **60**

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Perception du personnel enseignant (n=622) et du personnel de direction (n=335) (en pourcentage) quant à la perception de la difficulté du recrutement dans leur commission scolaire 9

Tableau 2 : Pourcentage de répondants selon leur intention de postuler ou non pour une fonction de direction ou de direction adjointe..... 10

Tableau 3 : Les moyennes d'influence des catégories pour les facteurs incitatifs selon le personnel enseignant et le personnel de direction 15

Tableau 4 : Les moyennes d'influence des catégories pour les facteurs dissuasifs selon le personnel enseignant et le personnel de direction..... 15

Tableau 5 : Les 10 facteurs incitatifs les plus importants selon le personnel enseignant et le personnel de direction à partir de leurs 5 premiers choix 16

Tableau 6 : Les 10 facteurs dissuasifs les plus importants selon le personnel enseignant et le personnel de direction à partir de leurs 5 premiers choix 17

Tableau 7 : Comparaison entre les rangs des 10 facteurs incitatifs les plus influents et des 10 facteurs les plus importants (à partir de leurs 2 premiers choix) selon le personnel enseignant du primaire et le personnel enseignant du secondaire..... 21

Tableau 8 : Les 5 facteurs incitatifs les plus influents et les plus importants selon le personnel enseignant du primaire et du secondaire à partir de leurs 2 premiers choix 22

Tableau 9 : Comparaison entre les rangs des 10 facteurs dissuasifs les plus influents et des 10 facteurs les plus importants selon le personnel enseignant du primaire et le personnel enseignant du secondaire à partir de leurs 2 premiers choix 22

Tableau 10 : Les 3 facteurs dissuasifs les plus influents et les plus importants selon le personnel enseignant du primaire et du secondaire à partir de leurs 2 premiers choix. 23

Tableau 11 : Sommaire des résultats quant à la satisfaction du personnel enseignant (les énoncés négatifs ont été inversés) (en pourcentage)..... 34

Tableau 12 : Sommaire des résultats quant à la satisfaction du personnel de direction (les énoncés négatifs ont été inversés)..... 35

LISTE DES GRAPHIQUES

Graphique 1 : Les 10 facteurs incitatifs ayant le plus d'influence pour le personnel enseignant (classés par ordre croissant)..... 12

Graphique 2 : Les différences de moyennes les plus importantes pour les facteurs incitatifs (personnel enseignant / personnel de direction) 13

Graphique 3 : Les 10 facteurs dissuasifs ayant le plus d'influence pour le personnel enseignant (classés par ordre croissant) 13

Graphique 4 : Les différences de moyennes les plus importantes pour les facteurs dissuasifs (personnel enseignant / personnel de direction) 14

Graphique 5 : Les 10 facteurs incitatifs ayant le plus d'influence pour le personnel enseignant du primaire (classés par ordre croissant)..... 18

Graphique 6 : Les 10 facteurs dissuasifs ayant le plus d'influence pour le personnel enseignant du primaire (classés par ordre croissant) 19

Graphique 7 : Les 10 facteurs incitatifs ayant le plus d'influence selon le personnel enseignant avec ou inscrit au DESS (par ordre croissant) 24

Graphique 8 : Les différences de moyennes les plus importantes pour les facteurs incitatifs (personnel avec ou inscrit au DESS et personnel sans DESS)..... 25

Graphique 9 : Les 10 facteurs dissuasifs ayant le plus d'influence selon le personnel enseignant avec ou inscrit au DESS (par ordre croissant)..... 26

Graphique 10 : Les différences de moyennes les plus importantes pour les facteurs incitatifs (personnel avec ou inscrit au DESS et personnel sans DESS)..... 27

Graphique 11 : Les 10 facteurs incitatifs les plus influents selon le personnel enseignant avec intention (par ordre croissant) 28

Graphique 12 : Les 10 facteurs dissuasifs les plus influents selon le personnel enseignant avec intention (par ordre croissant) 29

Graphique 13 : Indice de satisfaction du personnel enseignant..... 35

Graphique 14 : Indice de satisfaction du personnel de direction 36

Graphique 15 : Indice de satisfaction et expérience dans le poste (personnel de direction)..... 37

Graphique 16 : Indice de satisfaction et expérience totale en éducation (personnel de direction)..... 37

Graphique 17 : Variables indépendantes expliquant l'intention de postuler à une fonction de direction adjointe 39

Graphique 18 : Variables indépendantes expliquant l'intention de postuler à une fonction de direction..... 40

Graphique 19 : Relation entre l'image projetée par les directions et le fait de détenir un DESS ou d'être inscrit au DESS..... 43

Graphique 20 : Relation entre l'image projetée par les directions et l'intention de postuler..... 45

INTRODUCTION

Ce document est un rapport abrégé de la version complète disponible à la FQDE dans laquelle on retrouvera notamment la recension des écrits, des analyses plus poussées dont l'analyse factorielle et des commentaires du personnel enseignant.

LES OBJECTIFS DE CETTE RECHERCHE

1- Fournir un inventaire des facteurs incitatifs et des facteurs dissuasifs influençant la décision du personnel enseignant à postuler à une fonction de direction ou de direction adjointe, selon la perspective des directions d'établissement d'enseignement;

2- Fournir un inventaire des facteurs incitatifs et des facteurs dissuasifs influençant la décision du personnel enseignant à postuler à une fonction de direction ou de direction adjointe, selon la perspective du personnel enseignant et selon son ordre d'enseignement (primaire ou secondaire, selon son statut par rapport au diplôme d'études supérieures spécialisées (DESS) (a : ayant complété un DESS; b : en cours de DESS, c : sans DESS) et selon ses intentions de postuler ou non à une fonction;

3- Proposer quelques pistes d'intervention.

L'ORIGINALITÉ DE LA RECHERCHE

LA RECHERCHE EST ORIGINALE PARCE QUE :

1. les facteurs incitatifs (26) et les facteurs dissuasifs (40) sont abordés en termes de degré d'influence et de degré d'importance;
2. les facteurs incitatifs (26) et les facteurs dissuasifs (40) sont abordés selon la perspective de plusieurs catégories de personnel :
    a) le personnel enseignant et le personnel de direction;
    b) le personnel enseignant au primaire et le personnel enseignant au secondaire;
    c) le personnel enseignant avec ou inscrit au DESS et le personnel enseignant sans ou non inscrit au DESS;
    d) le personnel enseignant avec intention de postuler et le personnel enseignant sans intention;
    e) le personnel enseignant avec ou inscrit au DESS et le personnel enseignant avec intention de postuler (permettant d'identifier l'effet DESS);
3. elle détermine des indices de satisfaction au travail;
4. elle analyse le degré d'aptitude des catégories de personnel enseignant par rapport à 35 activités couramment réalisées par des directions et des directions adjointes;
5. elle analyse les relations des variables indépendantes (âge, charge familiale, expérience, etc.) et des variables dépendantes (intention ou non de postuler, indice de satisfaction, etc.).

LA PERTINENCE DE LA RECHERCHE

Dans le monde sportif, on dit souvent que la force d'une équipe, c'est son banc. Ce ne sont pas seulement les joueurs sur le terrain qui comptent, ce sont ceux qui pourront les remplacer. Il en va de même en éducation. C'est la relève qui s'avère importante pour assurer le développement ou le maintien des activités.

Or, la préoccupation sur la relève est légitime parce qu'elle permet de poser des questions sur les facteurs qui influencent la décision du personnel enseignant de quitter la salle de classe et de s'orienter vers des fonctions de leader, de gestionnaire ou d'accompagnateur.

Pourtant, il est difficile d'avoir des données exactes sur le recrutement du personnel de direction.

Le tableau 1 présente la perception du personnel enseignant et du personnel de direction quant aux difficultés de recrutement.

TABLEAU 1 : PERCEPTION DU PERSONNEL ENSEIGNANT (N=622) ET DU PERSONNEL DE DIRECTION (N=335) (EN POURCENTAGE) QUANT À LA PERCEPTION DE LA DIFFICULTÉ DU RECRUTEMENT DANS LEUR COMMISSION SCOLAIRE

	OUI	NON	JE NE SAIS PAS
PERSONNEL ENSEIGNANT	55 %	15 %	30 %
PERSONNEL DE DIRECTION	80 %	13 %	7 %

Il est probable que le personnel de direction ait une perception plus juste de la réalité que le personnel enseignant. Pourquoi cette difficulté à recruter du personnel? Une étude sur les facteurs incitatifs et dissuasifs influençant la décision du personnel enseignant à postuler pour une fonction de direction ou de direction adjointe permet d'avoir une partie de la réponse.

REVUE DE LITTÉRATURE

La revue de littérature a permis d'identifier 26 facteurs incitatifs et 40 facteurs dissuasifs influençant la décision du personnel enseignant. Ils sont regroupés en catégories et présentés à l'annexe 1.

Ces listes reposent essentiellement sur les recherches réalisées, au Québec, par Charuest (2001), MELS (2006), Pelletier (2003), Corriveau (2004), Fortin (2006) et en Ontario, par Williams (2001). Par ailleurs, en Australie et en Nouvelle-Zélande, les travaux de Barty, Thompson, Blackmore et Sachs (2005), Cranston, Tromans et Reugebrink (2004), D'Arbon, Duignan et Duncan (2002) et Stevens (2012) furent aussi consultés, tout comme ceux, aux États-Unis, de Coggshall, Stewart et Bhatt (2008), Hewit, Pijanowski, Tavano et Denny (2012), Shen et al (1999, 2004), Bass (2006), Dipaola et Tschannen-Moran (2003), Whitaker et Vogel (2005), Kolek (2002), Winter et al (1996, 2002a, 2002b, 2003, 2004, 2005a, 2005b).

MÉTHODOLOGIE

À partir des deux listes de facteurs (incitatifs et dissuasifs), deux questionnaires furent élaborés, l'un pour le personnel enseignant; l'autre, pour le personnel de direction. L'ébauche du questionnaire pour le personnel de direction fut soumise au comité des affaires professionnelles de la FQDE, à la fin mai 2014, pour fins de commentaires. La liste des facteurs incitatifs et dissuasifs est identique à celle qu'on retrouve dans le questionnaire pour le personnel enseignant. Des modifications furent apportées par la suite et portaient principalement sur les sections concernant ces facteurs. Les collaborateurs à la recherche, Aurèle Pelletier, Ph. D., enseignant retraité et Frédérique-Emmanuelle Lessard, doctorante au département de psychologie du travail et des organisations (Université de Montréal) ont aussi offert des commentaires pertinents.

Les questionnaires, sur plateforme Survey Monkey, furent distribués en octobre 2014. Un rappel fut envoyé en novembre 2014.

LES ÉCHANTILLONS

LE PERSONNEL ENSEIGNANT

- Il y a eu 643 réponses dont 21 % d'hommes et 79 % de femmes. Cependant, dans l'analyse des résultats, compte tenu de l'absence de réponses à certains énoncés, les nombres (N) peuvent être inférieurs.
- La majorité des répondants a moins de 40 ans : 13 % du personnel enseignant est âgé de 30 ans et moins, 40,4 % dont l'âge se situe entre 31 et 40 ans, 34,3 % entre 41 et 50 ans et 12,2 % est âgé de 51 ans et plus.

  La répartition selon les différents ordres d'enseignement est la suivante :

  - au primaire : 54,2 %;
  - au secondaire : 35,7 %;
  - à l'éducation des adultes : 2,9 %;
  - dans les centre de formation professionnelle : 1,9 %;
  - et enfin, 1,7 % des répondants proviennent des écoles à vocation spéciale.
- Dans l'ensemble, le personnel enseignant a œuvré en moyenne dans 4,47 écoles, donc a été exposé à plusieurs styles de leadership de la part de la direction. Il en résulte une image plutôt positive du personnel de direction. Quelque 44,2 % a une perception très positive ou plutôt positive alors que 23 % en a une image plutôt négative et 2,4 %, une image très négative. Enfin, 31,4 % en a une image neutre.
- Chez le personnel enseignant, 37,8 % possède une expérience en salle de classe de 4 ans et moins; 42 %, une expérience variant entre 5 et 10 ans et enfin, 20,2 % a une expérience de 11 ans et plus.
- Ce personnel a enseigné en moyenne à 2,54 niveaux différents. Plus spécifiquement, 8,4 % a enseigné à 1 ou 2 niveaux; 29,3 % à 3 ou 4 niveaux et 62,4 % à 5 niveaux et plus.
- Près du tiers serait disposé à postuler pour une fonction de direction ou de direction adjointe à court, moyen ou long terme.

TABLEAU 2 : POURCENTAGE DE RÉPONDANTS SELON LEUR INTENTION DE POSTULER OU NON POUR UNE FONCTION DE DIRECTION OU DE DIRECTION ADJOINTE

J'APPLIQUERAIS SUR UN POSTE DE :	MAINTENANT	D'ICI 2 - 4 ANS	D'ICI 5 - 10 ANS	INDÉCIS	APRÈS DA[1]	NON	TOTAL
DIRECTION ADJOINTE (N=624)	9 %	8 %	11 %	21 %	X	51 %	100 %
DIRECTION (N=634)	5 %	4 %	8 %	15 %	14 %	54 %	100 %

LE PERSONNEL DE DIRECTION

- Il y eut 350 réponses dont 35,8 % d'hommes et 64,2 % de femmes. Cependant, dans l'analyse des résultats, compte tenu de l'absence de réponses à certains énoncés, les nombres peuvent être inférieurs.
- 67 % possède un DESS; 25 % est inscrit à un programme de DESS et 8 % n'en détient pas. De plus, 31,4 % détient une maîtrise.
- Il y a 24,2 % du personnel de direction qui a 40 ans et moins; 48,4 % se situe entre 41 et 50 ans et 27,4 % a 51 ans et plus.

[1] Après quelques années à la direction adjointe

- 66 % occupe une fonction au primaire et 34 %, au secondaire.
- Pour le primaire, 75 % sont des directions à temps complet et 18 % sont des directions adjointes à temps complet; pour le secondaire, 52 % sont des directions à temps complet et 42 % sont des directions adjointes à temps complet.
- Pour la catégorie *«autre personnel de direction»* (toutes catégories confondues), on retrouve 13 répondants dans les écoles d'éducation aux adultes, 8 dans les centres de formation professionnelle et enfin 12 dans les écoles à vocation spéciale. On ne tiendra pas compte de ces nombres dans la recherche.
- Enfin, 66 % a une expérience de 4 ans et moins dans le poste actuel, 23,1 %, une expérience de 5 à 10 ans et 10,5 %, une expérience de 11 ans et plus.
- Pour l'expérience totale en éducation, 33 % du personnel de direction possède de 25 à 30 ans d'expérience et 11 %, 30 ans et plus d'expérience.

NOTE 1 :

Finalement, il est important de souligner que l'on ne peut vérifier la représentativité des échantillons parce qu'on ne dispose d'aucune base de données à laquelle se référer.

Cependant, compte tenu de l'objectif de la recherche qui est d'explorer les facteurs influençant la décision du personnel enseignant, on peut considérer les échantillons comme valides.

NOTE 2 :

Des notions importantes pour faciliter la compréhension :

- L'écart-type est une mesure de dispersion des données. Plus il est faible, plus il indique qu'il y a un consensus des répondants autour de la moyenne. Par exemple, pour le facteur incitatif *«22. La diversité des tâches»*, on constate que le consensus est plus élevé chez le personnel de direction (E.T. : 0,87) que chez le personnel enseignant (E.T. : 1,27).
- Différence significative : si la différence entre deux moyennes est significative, cela signifie qu'elle n'est pas due au hasard mais bel et bien aux caractéristiques des sujets de l'un des deux échantillons observés. Par exemple, on retrouve une différence significative entre la moyenne obtenue par le personnel enseignant sans DESS (m= 4,12) et le personnel enseignant inscrit ou avec un DESS (m=3,73) pour le facteur dissuasif *«21. La diminution possible de la qualité de vie familiale»*. Quand il n'y a pas de différence significative, on peut considérer les moyennes comme étant égales.
- Dans les graphiques, un *«s»* après l'énoncé du facteur indique qu'il y a une différence de moyenne significative (inférieure à ,05 ou ,01); un *«ns»* indique une absence de différence significative.

On retrouve 4 parties à ce rapport de recherche. La première partie présente les résultats pour l'influence et l'importance des facteurs incitatifs et dissuasifs et se termine par l'identification des facteurs dominants. La deuxième et la troisième abordent respectivement *«l'effet DESS»* et la satisfaction au travail. Enfin, la quatrième partie porte sur des relations entre quelques variables.

Les données présentées dans l'ensemble du rapport sont nombreuses et il est plus que probable que certaines relations entre les nombreuses données recueillies m'aient échappé.

Notre souhait est que des directions, des cadres, des chercheurs et des collègues en administration de l'éducation poursuivent en profondeur l'analyse des données et identifient des constats ou des pistes de réflexion ou de recherche que je n'ai pas mises en évidence.

Un simple rappel : la version complète va beaucoup plus en profondeur sur les différents thèmes. Par exemple, la partie 2 portant sur l'influence des facteurs comporte 96 pages. La partie 3, sur l'importance des facteurs, comprend 58 pages.

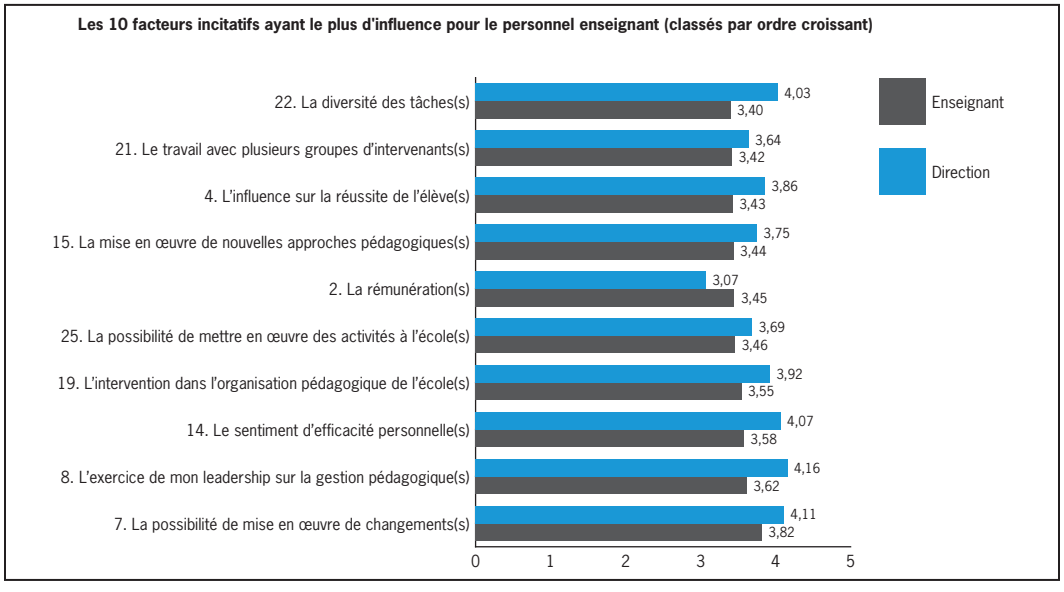
1. LES RÉSULTATS POUR L'INFLUENCE ET L'IMPORTANCE DES FACTEURS INCITATIFS ET DISSUASIFS

1.1 LE PERSONNEL ENSEIGNANT ET LE PERSONNEL DE DIRECTION

Cette partie présente les résultats pour le personnel enseignant et le personnel de direction quant à l'influence et à l'importance des facteurs. Alors que le personnel enseignant présume de l'influence des facteurs sur son choix de postuler ou non, le personnel de direction projette, à partir de son expérience, ses perceptions de cette influence sur le personnel enseignant. L'unité de classement est le résultat du personnel enseignant.

Le graphique 1 présente les dix facteurs incitatifs jugés les plus influents selon le personnel enseignant.

GRAPHIQUE 1 : LES 10 FACTEURS INCITATIFS AYANT LE PLUS D'INFLUENCE POUR LE PERSONNEL ENSEIGNANT (CLASSÉS PAR ORDRE CROISSANT)[2]



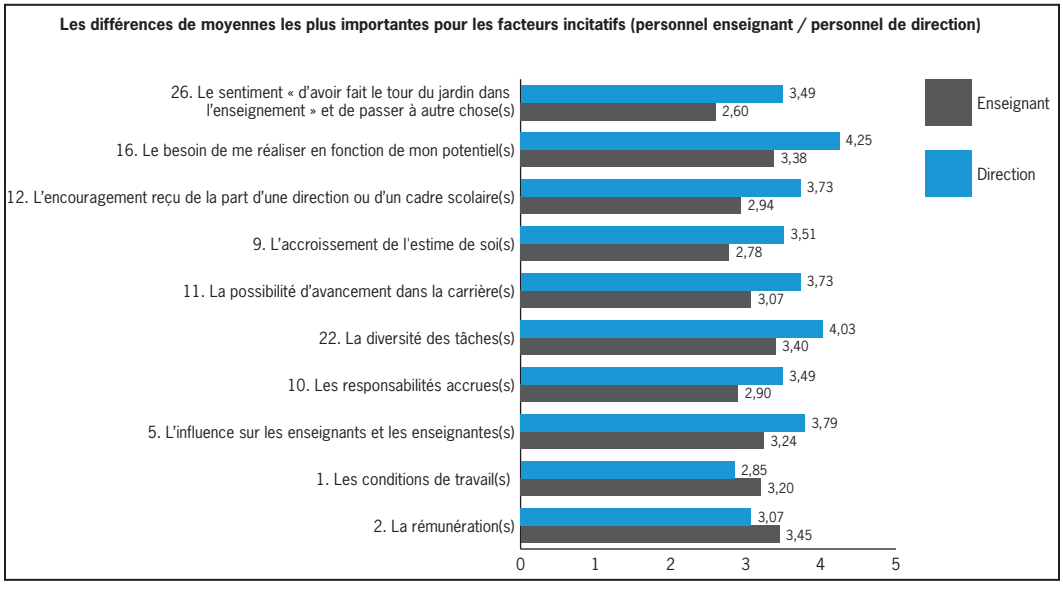
Pour ces 10 énoncés, 7 se retrouvent aussi en tête de liste chez le personnel de direction. Les facteurs 25, 2 et 21 ne sont pas parmi les 10 premiers facteurs retenus par le personnel de direction. De plus, il y a plus de consensus (identifié par les écarts-types) chez le personnel de direction que chez le personnel enseignant. À l'exception du facteur *«2. La rémunération»* auquel le personnel enseignant accorde plus d'influence, le personnel de direction accorde, de façon significative, plus d'influence aux 9 autres facteurs. D'ailleurs, pour les 26 facteurs incitatifs, un seul, *«18. La possibilité de gérer mon temps»* ne présente pas de différence significative; 23 facteurs présentent des différences significatives avec des moyennes supérieures chez le personnel de direction. Les deux seuls énoncés présentant des moyennes significatives supérieures chez le personnel enseignant sont *«2. La rémunération»* et *«1. Les conditions de travail»*.

[2] *«L'ordre croissant»* est toujours en fonction de la catégorie de personnel mentionné dans le titre. Par exemple, dans le graphique 1, les facteurs du personnel de direction ne sont pas présentés en ordre croissant. Cette remarque vaut pour les autres graphiques dans lesquels *«classés par ordre croissant»* apparaît.

Le graphique 2 présente les différences de moyennes les plus importantes.

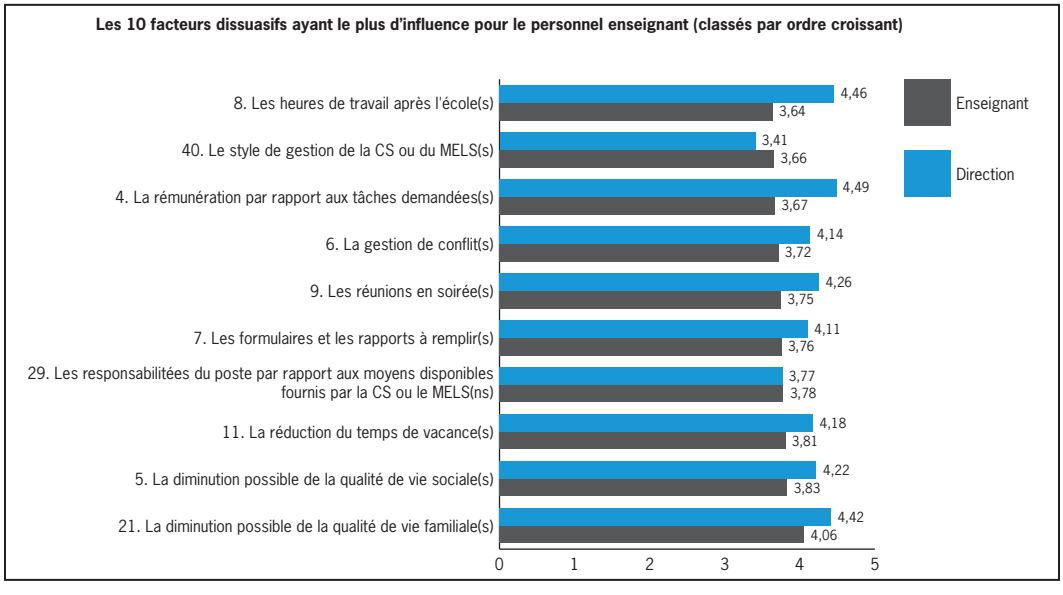
On remarque que le personnel enseignant a une image idéalisée de la rémunération et des conditions de travail alors que le personnel de direction accorde plus d'influence à la réalisation de soi et à l'actualisation (facteurs 16, 9), à la carrière (facteurs 26, 11) et à l'enrichissement du travail (facteurs 22, 10).

GRAPHIQUE 2 : LES DIFFÉRENCES DE MOYENNES LES PLUS IMPORTANTES POUR LES FACTEURS INCITATIFS (PERSONNEL ENSEIGNANT / PERSONNEL DE DIRECTION)



La graphique 3 présente les 10 facteurs dissuasifs selon la perspective du personnel enseignant. Huit des 10 facteurs sont aussi identifiés, dans le désordre, par le personnel de direction, les deux absents de la liste du personnel de direction étant *«29. Les responsabilités du poste par rapport aux moyens disponibles fournis par la CS ou le MELS»* et *«40. Le style de gestion de la CS ou du MELS»*.

GRAPHIQUE 3 : LES 10 FACTEURS DISSUASIFS AYANT LE PLUS D'INFLUENCE POUR LE PERSONNEL ENSEIGNANT (CLASSÉS PAR ORDRE CROISSANT)

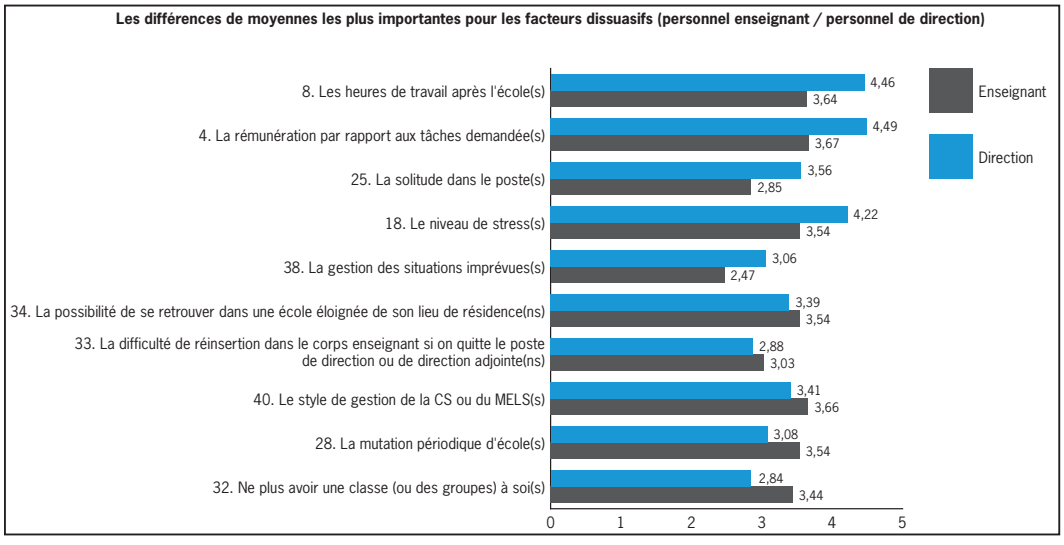


Le seul facteur dont la différence de moyennes n'est pas significative est le facteur 29. Pour tous les facteurs du graphique 3, le personnel de direction leur accorde plus d'influence.

Il n'y a qu'un seul facteur, pour le personnel enseignant, ayant une moyenne supérieure à 4 : *« 21. La diminution possible de la qualité de vie familiale »*; la majorité du personnel enseignant estime que ce facteur a une influence considérable sur son choix.

Globalement, pour le personnel enseignant, 26 facteurs ont une moyenne supérieure au point-milieu de l'échelle de Likert (3), ce qui indique que l'influence de ces facteurs est relativement grande. Enfin, 14 facteurs ont une moyenne inférieure à 3, donc sont sensiblement moins importants. Il n'y a qu'un facteur avec une moyenne inférieure à 2 : *« 23. Le contact direct avec un grand nombre d'élèves »*, ce qui indique que le personnel enseignant est à l'aise avec de grands groupes d'élèves. Le graphique 4 présente les différences de moyennes les plus importantes.

GRAPHIQUE 4 : LES DIFFÉRENCES DE MOYENNES LES PLUS IMPORTANTES POUR LES FACTEURS DISSUASIFS (PERSONNEL ENSEIGNANT / PERSONNEL DE DIRECTION)



Le personnel de direction accorde plus d'influence aux facteurs 8, 4, 25, 18 et 38 alors que le personnel enseignant accorde plus d'importance aux facteurs 34, 33, 40, 28 et 32. Il est intéressant de noter que le personnel de direction se préoccupe plus que le personnel enseignant de la solitude dans le poste et du niveau de stress mais moins de la difficulté de réinsertion et de la mutation, du style de gestion de la CS et du MELS et de la perte de sa classe. Le facteur *« 32. Ne plus avoir une classe (ou des groupes) à soi »* est celui qui présente le plus grand écart positif entre les moyennes du personnel enseignant et du personnel de direction. Le personnel enseignant est fondamentalement attaché à sa salle de classe et, d'avoir à la quitter est un facteur dissuasif important, même si on le retrouve au 15e rang.

En regroupant les facteurs incitatifs selon les catégories présentées à l'annexe 1, on constate que les catégories qui se démarquent, pour le personnel enseignant, sont centrées sur l'influence intrinsèque : on y retrouve les moyennes d'influence les plus élevées. Le personnel de direction se centre aussi sur les facteurs d'influence intrinsèques et sur l'enrichissement de la tâche. Quand on regarde les différences, on constate que le personnel de direction accorde plus d'influence que le personnel enseignant aux catégories reliées au sentiment d'accomplissement personnel, à l'enrichissement de la tâche et à la reconnaissance par les autres.

TABLEAU 3 : LES MOYENNES D'INFLUENCE DES CATÉGORIES POUR LES FACTEURS INCITATIFS SELON LE PERSONNEL ENSEIGNANT ET LE PERSONNEL DE DIRECTION

Catégories	Personnel enseignant	Personnel de direction	Différence de moyennes
Facteurs d'influence intrinsèques : le sentiment d'accomplissement personnel	3,26	3,92	-0,66
Facteurs d'influence intrinsèques : faire une différence par les interventions pédagogiques	3,57	3,96	-0,39
Facteurs d'influence intrinsèques : faire une différence par les interventions relationnelles	3,22	3,49	-0,27
Facteurs d'influence extrinsèques : la carrière	3	3,21	-0,21
Facteurs d'influence extrinsèques : enrichissement de la tâche	3,15	3,58	-0,43
Facteurs d'influence extrinsèques : la reconnaissance par les autres	2,72	3,14	-0,42

Quant aux facteurs dissuasifs, pour le personnel enseignant, la catégorie «*les conséquences sur la vie personnelle*» est vraiment celle qui se démarque. Cependant, le plus grand écart de perception entre le personnel enseignant et le personnel de direction est associé aux facteurs reliés aux conséquences sur la vie professionnelle.

TABLEAU 4 : LES MOYENNES D'INFLUENCE DES CATÉGORIES POUR LES FACTEURS DISSUASIFS SELON LE PERSONNEL ENSEIGNANT ET LE PERSONNEL DE DIRECTION

Catégories	Personnel enseignant	Personnel de direction	Différence de moyennes
Les présupposés	2,73	3,07	-0,33
Les conditions de travail	3,26	3,31	-0,06
La nature du travail	3,13	3,50	-0,36
Les conséquences sur la vie professionnelle	3,12	3,68	-0,57
Les conséquences sur la vie personnelle	3,77	4,17	-0,40
Les conséquences sur la relation avec les élèves	2,57	2,51	0,06
Les relations avec la CS et le MELS	3,16	3,29	-0,12
Les relations avec l'externe	3,09	3,37	-0,28

La différence des moyennes indique que le personnel de direction accorde plus d'influence que le personnel enseignant à l'ensemble des facteurs incitatifs et dissuasifs, sauf pour la catégorie *«Les conséquences sur la relation avec les élèves»*.

Les répondants aux questionnaires ont été invités à identifier les 5 facteurs les plus importants à partir de la liste des 26 facteurs incitatifs d'une part et de la liste des 40 facteurs dissuasifs d'autre part afin d'en dégager le degré d'importance. Le fait de poser la question sur le degré d'influence d'un facteur, ne permet pas cependant de juger de son importance. Ainsi, pour le personnel enseignant, 17 facteurs incitatifs (sur 26) ont une moyenne variant entre 3 (moyennement) et 4 (passablement d'influence). Aucun facteur n'a une moyenne variant de 4 (passablement d'influence) à 5 (beaucoup d'influence). Malgré tout, la question demeure : parmi ces 17 facteurs, lesquels sont les plus importants ?

Le pourcentage obtenu représente la proportion de l'échantillon ayant choisi un énoncé parmi ses cinq premiers choix. Par exemple, 49 % du personnel enseignant a choisi *« 7. La possibilité de mise en œuvre de changements »* dans l'un ou l'autre de ses 5 choix.

Le tableau 5 présente les facteurs incitatifs les plus importants pour le personnel enseignant et le personnel de direction.

TABLEAU 5 : LES 10 FACTEURS INCITATIFS LES PLUS IMPORTANTS SELON LE PERSONNEL ENSEIGNANT ET LE PERSONNEL DE DIRECTION À PARTIR DE LEURS 5 PREMIERS CHOIX

RANG	PERSONNEL ENSEIGNANT (N=589)	%	PERSONNEL DE DIRECTION (N=334)	%
1	7. La possibilité de mise en œuvre de changements	49	8. L'exercice de mon leadership sur la gestion pédagogique	49
2	4. L'influence sur la réussite de l'élève	36	7. La possibilité de mise en œuvre de changements	45
3	8. L'exercice de mon leadership sur la gestion pédagogique	33	16. Le besoin de me réaliser en fonction de mon potentiel	43
4	19. L'intervention dans l'organisation pédagogique de l'école	33	4. L'influence sur la réussite de l'élève	39
5	**15. La mise en œuvre de nouvelles approches pédagogiques**	30	22. La diversité des tâches	33
6	2. La rémunération	30	**11. La possibilité d'avancement dans la carrière**	24
7	**1. Les conditions de travail**	27	**14. Le sentiment d'efficacité personnelle**	23
8	**16. Le besoin de me réaliser en fonction de mon potentiel**	23	2. La rémunération	23
9	**21. Le travail avec plusieurs groupes d'intervenants**	23	**26. Le sentiment «*d'avoir fait le tour du jardin dans l'enseignement*» et de passer à autre chose**	23
10	22. La diversité des tâches	22	19. L'intervention dans l'organisation pédagogique de l'école	22

Note : Les facteurs en caractères **gras** ne se retrouvent pas dans la colonne opposée.

Pour le personnel enseignant, les facteurs *« 16. Le besoin de me réaliser en fonction de mon potentiel »* et *« 1. Les conditions de travail »* ne se retrouvent pas dans la liste des 10 facteurs ayant le plus d'influence. Par contre, les facteurs *« 14. Le sentiment d'efficacité personnelle »* et *« 25. La possibilité de mettre en œuvre des activités à l'école »* respectivement aux 3e et 5e rangs des facteurs ayant le plus d'influence ne se retrouvent pas dans la liste des facteurs les plus importants.

Le tableau 6 présente les facteurs dissuasifs les plus importants pour le personnel enseignant et le personnel de direction.

TABLEAU 6 : LES 10 FACTEURS DISSUASIFS LES PLUS IMPORTANTS SELON LE PERSONNEL ENSEIGNANT ET LE PERSONNEL DE DIRECTION À PARTIR DE LEURS 5 PREMIERS CHOIX

RANG	PERSONNEL ENSEIGNANT (N=582)	%	PERSONNEL DE DIRECTION (N=334)	%
1	21. La diminution possible de la qualité de vie familiale	43	4. La rémunération par rapport aux tâches demandées	60
2	4. La rémunération par rapport aux tâches demandées	28	8. Les heures de travail après l'école	45
3	6. La gestion de conflits (entre enseignants, entre enseignants et parents, entre enseignants et élèves, entre enseignants et direction)	25	21. La diminution possible de la qualité de vie familiale	41
4	**40. Le style de gestion de la CS ou du MELS**	24	11. La réduction du temps de vacances	38
5	11. La réduction du temps de vacances	23	18. Le niveau de stress	31
6	7. Les formulaires et les rapports à remplir	23	6. La gestion de conflits (entre enseignants, entre enseignants et parents, entre enseignants et élèves, entre enseignants et direction)	28
7	18. Le niveau de stress	22	**19. L'accroissement de l'imputabilité et de la pression à performer**	25
8	**29. Les responsabilités du poste par rapport aux moyens disponibles fournis par la CS ou le MELS**	22	**5. La diminution possible de la qualité de vie sociale**	25
9	8. Les heures de travail après l'école	21	**9. Les réunions en soirée**	24
10	**32. Ne plus avoir une classe (ou des groupes) à soi**	21	7. Les formulaires et les rapports à remplir	24

Pour le personnel enseignant, les facteurs *« 18. Le niveau de stress »* et *« 32. Ne plus avoir une classe (ou des groupes) à soi »* ne se retrouvent pas dans la liste des facteurs ayant le plus d'influence. Par contre, les facteurs *« 9. Les réunions en soirée »* et *« 5. La diminution possible de la qualité de vie sociale »* que l'on retrouvait respectivement aux 6e et 2e rangs des facteurs ayant le plus d'influence ne se retrouve pas parmi les facteurs les plus importants.

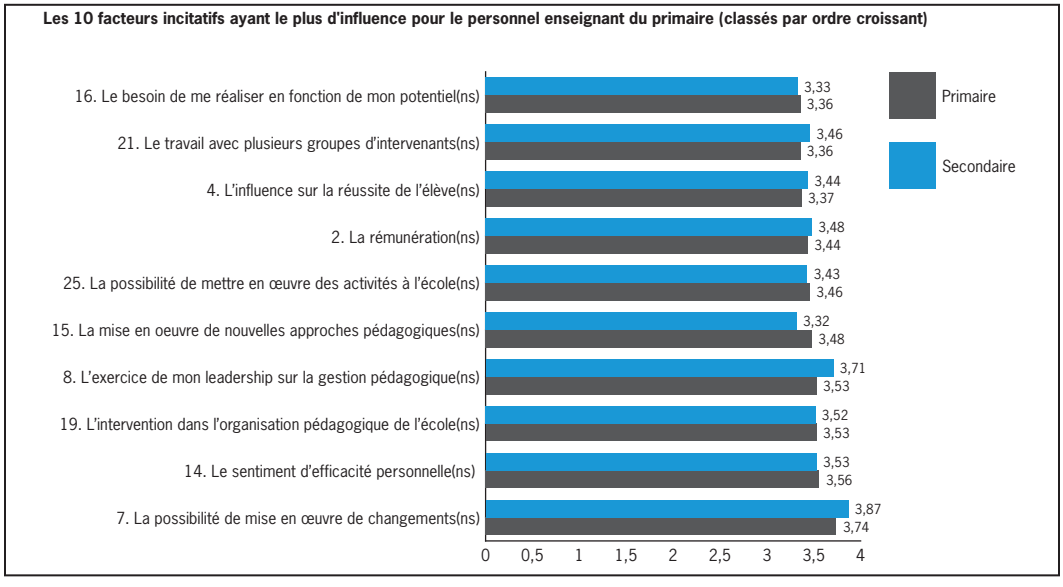
Note : Les facteurs en caractères **gras** ne se retrouvent pas dans la colonne opposée.

1.2 LE PERSONNEL ENSEIGNANT DU PRIMAIRE ET DU SECONDAIRE

Il y a 400 membres du personnel œuvrant au primaire et 225 au niveau secondaire.

Le graphique 5 présente les 10 facteurs incitatifs ayant le plus d'influence pour le personnel enseignant du primaire. Aucun facteur ne présente de différence significative entre les deux catégories de personnel et les 10 premiers facteurs sont identiques pour les deux types de personnel.

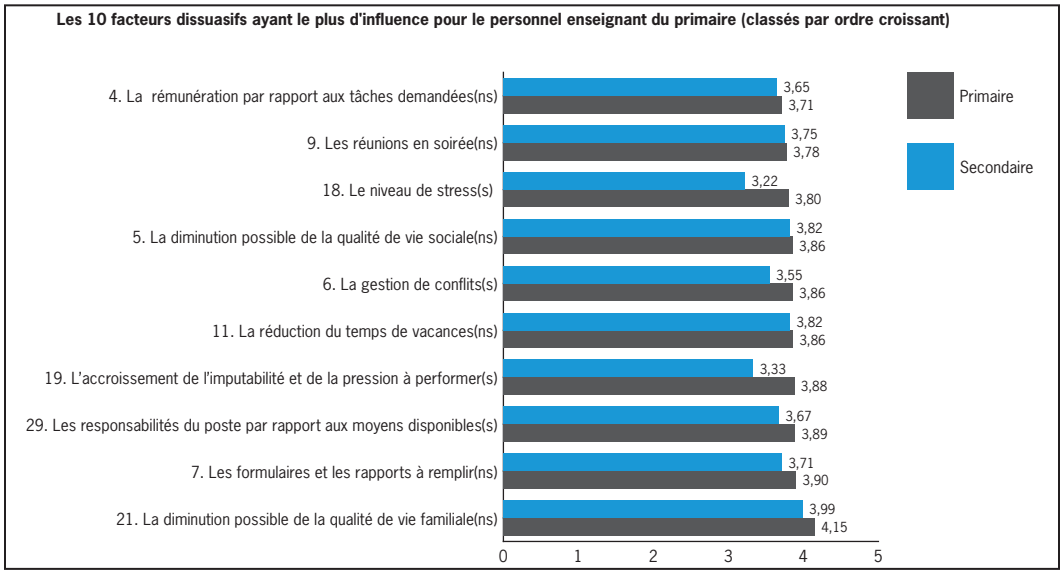
GRAPHIQUE 5 : LES 10 FACTEURS INCITATIFS AYANT LE PLUS D'INFLUENCE POUR LE PERSONNEL ENSEIGNANT DU PRIMAIRE (CLASSÉS PAR ORDRE CROISSANT)



Le personnel enseignant du primaire et le personnel enseignant du secondaire ont une vision similaire de l'influence des facteurs incitatifs : il n'y a que 2 facteurs sur 26 qui présentent des différences significatives. En effet, le personnel enseignant du secondaire accorde, de façon significative, plus d'influence au facteur *« 10. Les responsabilités accrues »* et au facteur *« 26. Le sentiment « d'avoir fait le tour du jardin dans l'enseignement » et de passer à autre chose »* mais ces facteurs sont en bas de liste. Cela signifie qu'il y a une convergence de points de vue quant à l'influence des facteurs incitatifs entre le personnel enseignant du primaire et le personnel enseignant du secondaire.

Il y a plus de différences de perception pour les facteurs dissuasifs. Dans l'ensemble, le personnel enseignant du primaire accorde plus d'influence à la gestion des conflits, à la pression à performer, au stress et aux responsabilités par rapport aux moyens disponibles.

GRAPHIQUE 6 : LES 10 FACTEURS DISSUASIFS AYANT LE PLUS D'INFLUENCE POUR LE PERSONNEL ENSEIGNANT DU PRIMAIRE (CLASSÉS PAR ORDRE CROISSANT)



Il y a 19 facteurs dissuasifs (sur 40) qui présentent des différences significatives. Le personnel enseignant du primaire accorde, de façon significative, plus d'influence à ces 19 facteurs qui peuvent être regroupés de la façon suivante :

Le personnel enseignant du primaire est beaucoup plus en contact avec les parents que ne l'est le personnel enseignant du secondaire. Il doit constamment, de façon directe ou indirecte, être en contact avec des parents ou des organismes composés en totalité ou en partie de parents.

- 36. Les pressions politiques (conseil d'établissement, commissaires, parents, etc.)
- 16. Les rencontres difficiles avec des parents
- 31. Les exigences de la part des parents
- 22. Les habiletés politiques nécessaires
- 15. Les activités reliées à la gestion du conseil d'établissement

Le personnel enseignant du primaire œuvre habituellement dans une plus petite école où on peut difficilement s'isoler. Les conflits sont plus évidents et l'une des sources potentielles de conflit est la gestion, l'application et l'interprétation des clauses de la convention collective. Cette dernière dimension apparaît aussi au secondaire mais elle semble plus évidente au primaire.

- 6. La gestion de conflits (entre enseignants, entre enseignants et parents, entre enseignants et élèves, entre enseignants et direction)
- 13. La complexité des conventions collectives

Le personnel enseignant du primaire est plus sensible que le personnel enseignant du secondaire à l'intendance et au rythme de travail : tout bouge plus vite et l'imprévisibilité est de mise.

- 18. Le niveau de stress
- 2. L'organisation et la supervision des services de garde
- 39. La gestion complète de l'école (ressources matérielles, humaines, financières, logistique)
- 10. Les tâches imprévisibles
- 38. La gestion des situations imprévues

La pression dans le poste : si les facteurs 29, 19 et 35 sont du niveau local ou micro, les facteurs 17 et 27 sont d'un niveau plus élargi ou macro.

- 18. Le niveau de stress
- 29. Les responsabilités du poste par rapport aux moyens disponibles fournis par la CS ou le MELS
- 19. L'accroissement de l'imputabilité et de la pression à performer
- 35. La peur de ne pas réussir dans le poste
- 17. L'obligation de créer de nouveaux réseaux avec les différents services de la CS et les autres partenaires
- 27. Les changements pouvant survenir en éducation

Enfin, le personnel enseignant du primaire est plus sensible aux commentaires des autres et à l'obligation d'obtenir un DESS que le personnel enseignant du secondaire.

- 24. L'obligation d'obtenir un diplôme d'études supérieures spécialisées (DESS) en gestion de l'éducation
- 37. Les commentaires et les conseils (famille, amis, collègues) pour le personnel enseignant du primaire

Pour apprécier à leur juste mesure l'influence et l'importance des facteurs incitatifs pour le personnel enseignant du primaire et du secondaire, un tableau comparatif fut élaboré. Pour donner plus de précision au choix de l'importance des facteurs, les deux premiers choix seulement furent retenus.

TABLEAU 7 : COMPARAISON ENTRE LES RANGS DES 10 FACTEURS INCITATIFS LES PLUS INFLUENTS ET DES 10 FACTEURS LES PLUS IMPORTANTS (À PARTIR DE LEURS 2 PREMIERS CHOIX) SELON LE PERSONNEL ENSEIGNANT DU PRIMAIRE ET LE PERSONNEL ENSEIGNANT DU SECONDAIRE

FACTEURS INCITATIFS	PRIMAIRE		SECONDAIRE	
	Influence	Importance[a]	Influence	Importance[a]
7. La possibilité de mise en œuvre de changements	1	1	1	1
14. Le sentiment d'efficacité personnelle	2	11	3	8
19. L'intervention dans l'organisation pédagogique de l'école	3	7	4	7
8. L'exercice de mon leadership sur la gestion pédagogique	4	5	2	5
15. La mise en œuvre de nouvelles approches pédagogiques	5	6	12	9
25. La possibilité de mettre en œuvre des activités à l'école	6	22	9	15
2. La rémunération	7	3	5	4
4. L'influence sur la réussite de l'élève	8	2	7	2
21. Le travail avec plusieurs groupes d'intervenants	9	10	6	17
16. Le besoin de me réaliser en fonction de mon potentiel	10	8	11	10
22. La diversité des tâches	11	14	8	13
24. La latitude dans la prise de décision	14	19	8	11
1. Les conditions de travail	16	4	15	3
5. L'influence sur les enseignants et les enseignantes	15	9	13	6

On constate, à partir du tableau 7, qu'il y a des écarts notables pour 4 facteurs.

Le facteur « *14. Le sentiment d'efficacité personnelle* » est considéré comme influent par les deux types de personnel (au 2e rang pour le primaire et au 3e rang pour le secondaire) mais il a beaucoup moins d'importance, respectivement aux 11e et 8e rangs. La situation est similaire pour le facteur « *25. La possibilité de mettre en œuvre des activités à l'école* » : il y a un écart important de rangs.

Par contre, on semble accorder plus d'importance que d'influence à deux facteurs : « *4. L'influence sur la réussite de l'élève* » et « *1. Les conditions de travail* ». Pour ce dernier facteur, les écarts de rangs sont considérables. Si on associe à ce dernier le facteur « *2. La rémunération* », pour lequel on accorde aussi plus d'importance que d'influence, on constate que la rémunération et les conditions de travail sont des facteurs importants sans être nécessairement les plus influents.

Un seul facteur recueille l'unanimité : « *7. La possibilité de mise en œuvre de changements* » comme si la perception du personnel enseignant est centrée sur la nécessité d'introduire des changements, ce qui laisse supposer que l'on perçoit la situation actuelle comme insatisfaisante et sujette à amélioration.

[a] : définie à partir des 2 premiers choix.
Les parties surlignées indiquent les écarts de rangs les plus importants

Il y a 5 facteurs que l'on peut considérer comme étant les plus influents et les plus importants car tous leurs rangs sont inférieurs à 10. Le tableau 8 présente les facteurs incitatifs qui se situent dans les 10 premiers rangs, tout type de personnel confondu, tant pour l'influence que pour l'importance.

TABLEAU 8 : LES 5 FACTEURS INCITATIFS LES PLUS INFLUENTS ET LES PLUS IMPORTANTS SELON LE PERSONNEL ENSEIGNANT DU PRIMAIRE ET DU SECONDAIRE À PARTIR DE LEURS 2 PREMIERS CHOIX

FACTEURS INCITATIFS	RANG			
	PRIMAIRE		SECONDAIRE	
	Influence	Importance	Influence	Importance
7. La possibilité de mise en œuvre de changements	1	1	1	1
8. L'exercice de mon leadership sur la gestion pédagogique	4	5	2	5
2. La rémunération	7	3	5	4
4. L'influence sur la réussite de l'élève	8	2	7	2
19. L'intervention dans l'organisation pédagogique de l'école	3	7	4	7

À ce tableau, on pourrait rajouter les facteurs *«14. Le sentiment d'efficacité personnelle» et «15. La mise en œuvre de nouvelles approches pédagogiques»* car ils n'ont qu'un seul rang au-dessus de 10 et 3 en-dessous de 10.

Le tableau 9 présente une démarche similaire réalisée pour les facteurs dissuasifs.

TABLEAU 9 : COMPARAISON ENTRE LES RANGS DES 10 FACTEURS DISSUASIFS LES PLUS INFLUENTS ET DES 10 FACTEURS LES PLUS IMPORTANTS SELON LE PERSONNEL ENSEIGNANT DU PRIMAIRE ET LE PERSONNEL ENSEIGNANT DU SECONDAIRE À PARTIR DE LEURS 2 PREMIERS CHOIX

FACTEURS DISSUASIFS	PRIMAIRE		SECONDAIRE	
	Influence	Importance[a]	Influence	Importance[a]
21. La diminution possible de la qualité de vie familiale	1	1	1	1
7. Les formulaires et les rapports à remplir	2	5	6	12
29. Les responsabilités du poste par rapport aux moyens disponibles fournis par la CS ou le MELS	3	6	7	5
19. L'accroissement de l'imputabilité et de la pression à performer	4	9	15	18
11. La réduction du temps de vacances	5	11	2	11
6. La gestion de conflits (entre enseignants, entre enseignants et parents, entre enseignants et élèves, entre enseignants et direction)	6	3	11	4
5. La diminution possible de la qualité de vie sociale	7	12	3	8
18. Le niveau de stress	8	8	18	9
9. Les réunions en soirée	9	21	4	22
4. La rémunération par rapport aux tâches demandées	10	2	8	4
40. Le style de gestion de la CS ou du MELS	11	4	5	3
8. Les heures de travail après l'école	12	10	9	14
34. La possibilité de se retrouver dans une école éloignée de son lieu de résidence	14	27	10	16
32. Ne plus avoir une classe (ou des groupes) à soi	7	7	13	6
1. Le processus de sélection	35	16	31	7
28. La mutation périodique d'école	13	20	12	10

a : définie à partir des 2 premiers choix.
Les parties surlignées indiquent les écarts de rangs les plus importants

Le facteur *«1. Le processus de sélection»* présente des écarts intéressants. Il ne semble pas être un facteur influent car on le place aux 35e et 31e rangs et le personnel enseignant du primaire lui accorde une relative importance (16e rang). Il en va autrement pour le personnel enseignant du secondaire qui le place au 7e rang pour l'importance.

Certains facteurs, pour les 2 types de personnel, semblent avoir plus d'influence que d'importance comme *«7. Les formulaires et les rapports à remplir»*, *«11. La réduction du temps de vacances»*, *«5. La diminution possible de la qualité de vie sociale»*, *«34. La possibilité de se retrouver dans une école éloignée de son lieu de résidence»*. Pour tous ces facteurs, le rang obtenu pour l'influence est supérieur au rang obtenu pour l'importance.

L'inverse est vrai aussi pour *«1. Le processus de sélection»*, *«40. Le style de gestion de la CS ou du MELS»*, *«4. La rémunération par rapport aux tâches demandées»*, *«6. La gestion de conflits (entre enseignants, entre enseignants et parents, entre enseignants et élèves, entre enseignants et direction)»* : on accorde plus d'importance à ces facteurs que d'influence.

Le tableau 10 présente les facteurs dissuasifs qui se situent dans les 10 premiers rangs, tous types de personnel confondus, tant pour l'influence que pour l'importance.

TABLEAU 10 : LES 3 FACTEURS DISSUASIFS LES PLUS INFLUENTS ET LES PLUS IMPORTANTS SELON LE PERSONNEL ENSEIGNANT DU PRIMAIRE ET DU SECONDAIRE À PARTIR DE LEURS 2 PREMIERS CHOIX.

FACTEURS	RANG			
	PRIMAIRE		SECONDAIRE	
	Influence	Importance	Influence	Importance
21. La diminution possible de la qualité de vie familiale	1	1	1	1
29. Les responsabilités du poste par rapport aux moyens disponibles fournis par la CS ou le MELS	3	6	7	5
4. La rémunération par rapport aux tâches demandées	10	2	8	4

À ces facteurs, on pourrait rajouter 6 facteurs qui ont trois rangs (sur quatre) en dessous de 10 : *«40. Le style de gestion de la CS ou du MELS»*, *«6. La gestion de conflits (entre enseignants, entre enseignants et parents, entre enseignants et élèves, entre enseignants et direction)»*, *«7. Les formulaires et les rapports à remplir»*, *«5. La diminution possible de la qualité de vie sociale»*, *«32. Ne plus avoir une classe (ou des groupes) à soi»* et *«18. Le niveau de stress»*.

1.3 LE PERSONNEL ENSEIGNANT INSCRIT OU AVEC UN DESS ET LE PERSONNEL ENSEIGNANT SANS DESS.

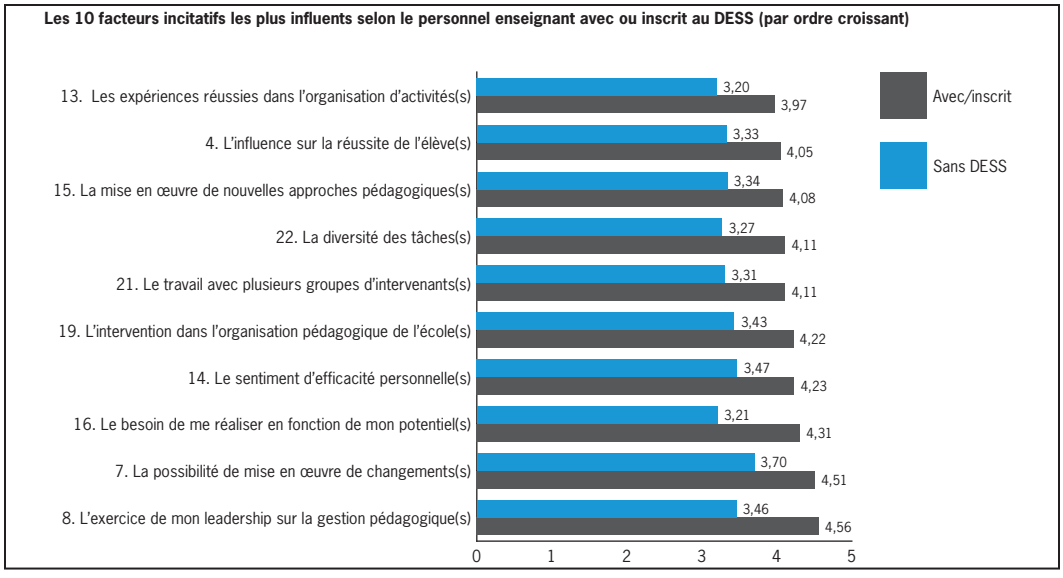
Les sous-échantillons comprennent 531 membres du personnel enseignant sans DESS et non inscrits au DESS et 99 membres du personnel enseignant avec DESS ou inscrit au DESS.

Les résultats montrent que le personnel enseignant avec ou inscrit au DESS donne plus d'importance à 24 facteurs incitatifs (sur 26) et le personnel sans DESS, à deux facteurs (la rémunération et les conditions de travail). Cette différence entre les deux types de personnel est significative pour 22 facteurs.

Alors que le personnel enseignant sans DESS n'a accordé aucun score au-delà de 3,76, le personnel enseignant avec ou inscrit au DESS présente 9 facteurs ayant une moyenne supérieure à 4 et pour ces 9 facteurs, les écarts-types indiquent un consensus plus élevé.

Le graphique 7 présente la liste des 10 facteurs incitatifs ayant le plus d'influence pour les deux types de personnel. Les différences sont significatives.

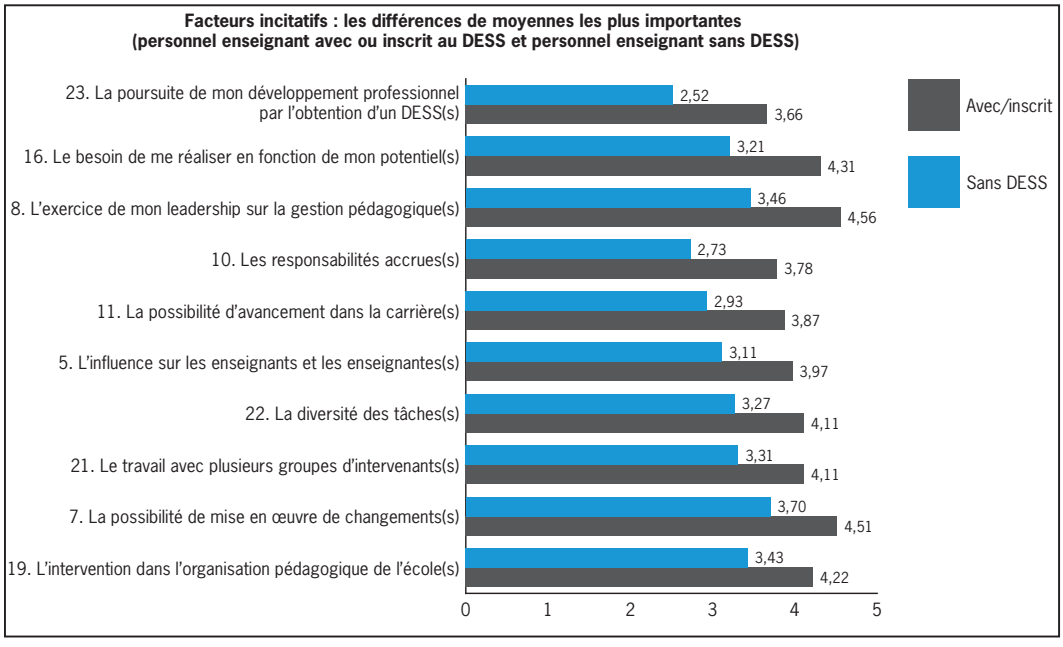
GRAPHIQUE 7 : LES 10 FACTEURS INCITATIFS AYANT LE PLUS D'INFLUENCE SELON LE PERSONNEL ENSEIGNANT AVEC OU INSCRIT AU DESS (PAR ORDRE CROISSANT)



En comparant la liste des 10 facteurs les plus influents pour le personnel enseignant avec ou inscrit au DESS avec celle du personnel enseignant sans DESS, on constate que huit facteurs se retrouvent dans les deux listes, indiquant une certaine uniformité de pensée. Le facteur *«2. La rémunération»* présente des différences intéressantes. Le personnel enseignant sans DESS lui donne une moyenne de 3,47 et le place au 2e rang. Le personnel enseignant avec ou inscrit au DESS lui donne une moyenne de 3,34 (une différence non significative avec celle du personnel sans DESS) mais le place au 20e rang.

Les différences de moyennes les plus intéressantes sont présentées au graphique 8. Les différences sont significatives pour tous les facteurs.

GRAPHIQUE 8 : LES DIFFÉRENCES DE MOYENNES LES PLUS IMPORTANTES POUR LES FACTEURS INCITATIFS (PERSONNEL AVEC OU INSCRIT AU DESS ET PERSONNEL SANS DESS)



Pour les facteurs dissuasifs, il est intéressant de constater que le personnel enseignant sans DESS accorde plus d'influence à 35 facteurs présentant des différences significatives avec le personnel enseignant avec ou inscrit au DESS.

Le seul facteur auquel le personnel enseignant avec ou inscrit au DESS accorde, de façon significative, plus d'influence est celui relié à *«1. Le processus de sélection»*. Cela se comprend quand on considère que c'est la prochaine étape dans leur carrière. Cependant, un fait à noter : parmi les 27 membres du personnel enseignant détenant un DESS[3], près du tiers est indécis quant à la décision de postuler ou non à une fonction de direction ou de direction adjointe comme si le fait d'avoir complété un programme de DESS les rendait plus prudents ou plus hésitants.

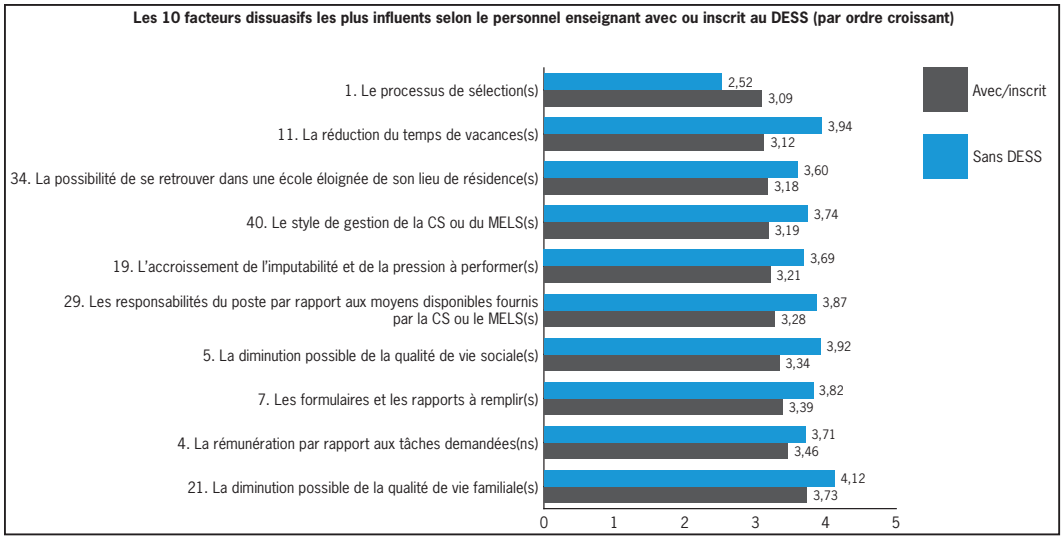
Le personnel enseignant sans DESS accorde plus d'importance aux facteurs incitatifs *«1. Les conditions de travail»* et *«2. La rémunération»*.

Deux facteurs occupent des rangs très différents, selon les types de personnel. Le facteur *«8. L'exercice de mon leadership sur la gestion pédagogique»* est au 7e rang pour le personnel enseignant sans DESS alors qu'il est au 2e rang pour le personnel enseignant avec DESS et au premier rang pour le personnel inscrit au DESS. On retrouve une tendance similaire avec le facteur *«16. Le besoin de me réaliser en fonction de mon potentiel»* qui est au 10e rang pour le personnel sans DESS et non inscrit, mais à des rangs plus proches de 3e et 4e respectivement, pour le personnel avec DESS et le personnel inscrit au DESS.

[3] On retrouve 27 membres du personnel enseignant avec un DESS et 72 sont inscrits à un programme de DESS.

Le graphique 9 présente la liste des 10 facteurs dissuasifs ayant le plus d'influence pour les deux types de personnel.

GRAPHIQUE 9 : LES 10 FACTEURS DISSUASIFS AYANT LE PLUS D'INFLUENCE SELON LE PERSONNEL ENSEIGNANT AVEC OU INSCRIT AU DESS (PAR ORDRE CROISSANT)



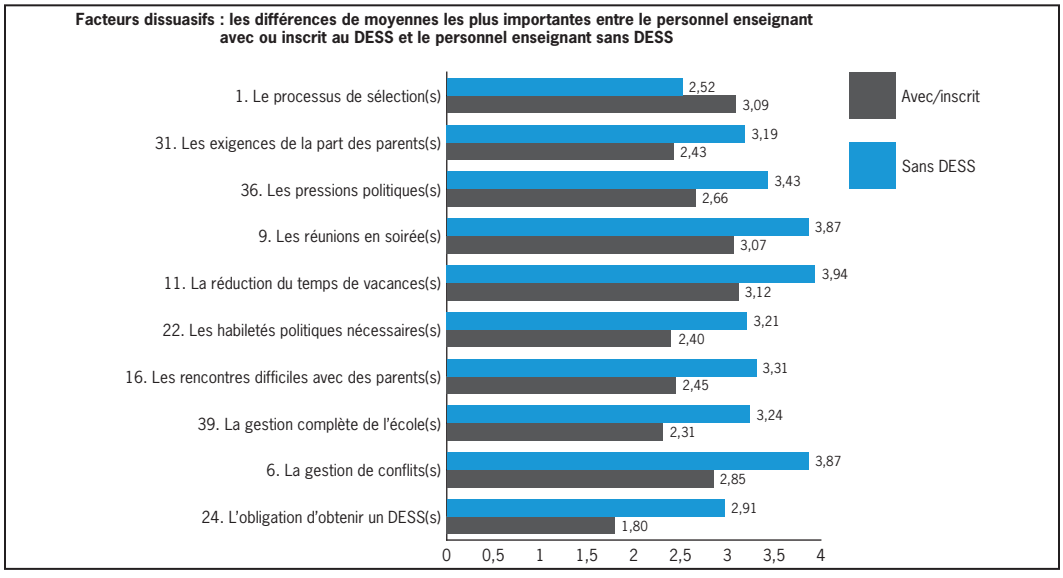
Selon le tableau 9, le personnel enseignant sans DESS accorde plus d'influence à tous les facteurs dissuasifs, à l'exception du facteur *«1. Le processus de sélection»*. De plus, toutes les différences sont significatives, sauf pour le facteur 4 pour lequel on s'entend pour dire que la rémunération est inadéquate.

En comparant les listes des 10 facteurs les plus influents des deux types de personnel, on constate que les 7 premiers facteurs sont identiques, mais dans le désordre, à l'exception du facteur *«21. La diminution possible de la qualité de vie familiale»*, qui se retrouve en tête des deux listes. Les deux types de personnel semblent considérer que le temps consacré en soirée et après l'école a une influence dissuasive importante. C'est plus évident pour le personnel enseignant sans DESS qui place les facteurs *«9. Les réunions en soirée»* et *«8. Les heures de travail après l'école»* respectivement aux 4e et aux 9e rangs alors que le personnel avec ou inscrit au DESS les place aux 11e et 12e rangs.

Le programme de DESS a sûrement une influence sur la façon d'aborder les conflits. Alors que le personnel enseignant sans DESS place le facteur *«6. La gestion de conflits (entre enseignants, entre enseignants et parents, entre enseignants et élèves, entre enseignants et direction)»* au 6e rang avec une moyenne de 3,87, le personnel avec ou inscrit au DESS le place au 20e rang, avec une moyenne de 2,85.

Le graphique 10 présente les différences de moyennes les plus intéressantes pour les facteurs dissuasifs. Le facteur *«1. Le processus de sélection»* présente une particularité intéressante. C'est le seul facteur dont la différence de moyennes indique que le personnel enseignant avec ou inscrit au DESS lui accorde plus d'influence que le personnel enseignant sans DESS.

GRAPHIQUE 10 : LES DIFFÉRENCES DE MOYENNES LES PLUS IMPORTANTES POUR LES FACTEURS INCITATIFS (PERSONNEL AVEC OU INSCRIT AU DESS ET PERSONNEL SANS DESS)



L'analyse de l'importance des facteurs dissuasifs a révélé des différences intéressantes. Le facteur dissuasif «*21. La diminution de la qualité de vie familiale*» est au 1er rang pour le personnel sans DESS et le personnel inscrit au DESS pour respectivement 44 % et 49 % du personnel enseignant mais au 15e rang, choisi par 17 % du personnel enseignant avec DESS, comme si ce personnel se considérait plus en mesure d'équilibrer la vie familiale et la vie professionnelle.

La faiblesse de la rémunération par rapport aux tâches demandées semble être un facteur important pour l'ensemble des types de personnel. Le facteur «*6. La gestion de conflits (entre enseignants, entre enseignants et parents, entre enseignants et élèves, entre enseignants et direction)*» est un facteur dissuasif important, sauf pour le personnel enseignant inscrit au DESS tout comme les facteurs «*11. La réduction du temps de vacances*» et «*8. Les heures de travail après l'école*» : le personnel sans DESS les place respectivement aux 6e et 7e rangs alors que le personnel avec DESS les place respectivement aux 2e et 13e rangs et le personnel inscrit au DESS, aux 16e et 13e rangs.

Le facteur dissuasif «*40. Le style de gestion de la CS ou du MELS*» présente des particularités intéressantes. C'est un facteur placé au 4e rang par le personnel enseignant sans DESS et celui inscrit au DESS. Pour le personnel enseignant avec DESS, il se trouve au 12e rang et pour le personnel de direction, son rang varie du 16e au 20e.

Le personnel enseignant inscrit au DESS se distingue des autres types de personnel en classant 4 facteurs «*loin*» derrière les autres types de personnel : il accorde moins d'importance aux facteurs reliés à la gestion des conflits (facteur 6), à la réduction du temps de vacances (facteur 11), aux heures de travail après l'école (facteur 8) et au niveau de stress (facteur 18).

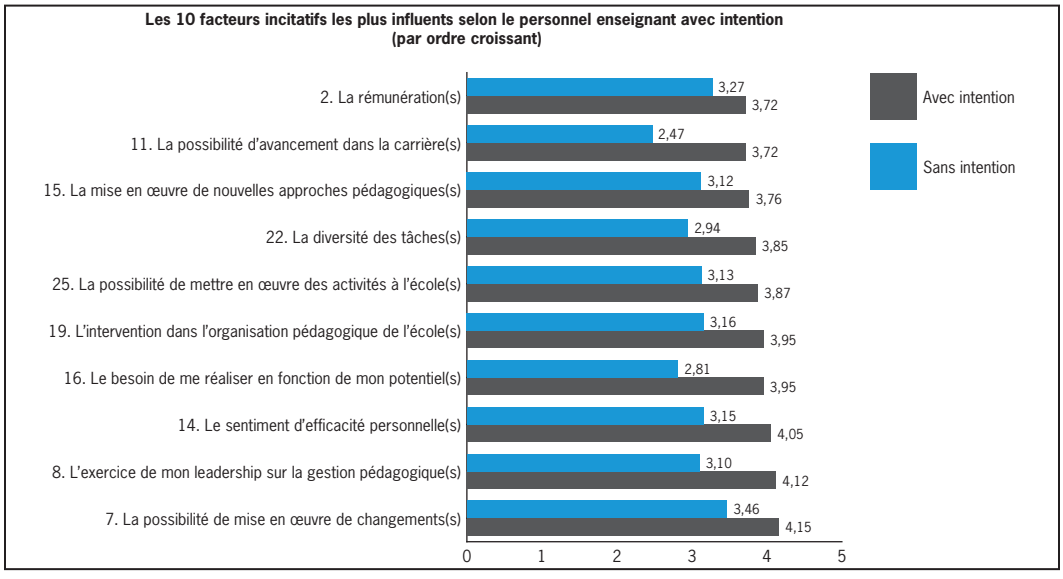
Enfin, un constat fort intéressant porte sur l'importance de la salle de classe (facteur 32) pour le personnel enseignant. Le personnel enseignant sans DESS et le personnel enseignant inscrit au DESS placent ce facteur respectivement aux 9e et 8e rangs alors que les autres types de personnel le placent à des rangs variant du 28e au 38e rang. Le personnel de direction et le personnel enseignant avec DESS ont pris, en quelque sorte, une distance par rapport à leur salle de classe ou leurs groupes d'élèves.

1.4 LE PERSONNEL ENSEIGNANT AYANT L'INTENTION DE POSTULER ET LE PERSONNEL ENSEIGNANT SANS INTENTION DE POSTULER

À partir de sous-échantillon du personnel enseignant sans DESS et non inscrit au DESS, il fut possible de constituer deux groupes : le personnel enseignant ayant l'intention de postuler à une fonction de direction ou de direction adjointe (n=100) et le personnel enseignant sans intention (n=334).

Le graphique 11 présente les 10 facteurs les plus influents selon le personnel enseignant avec intention de postuler.

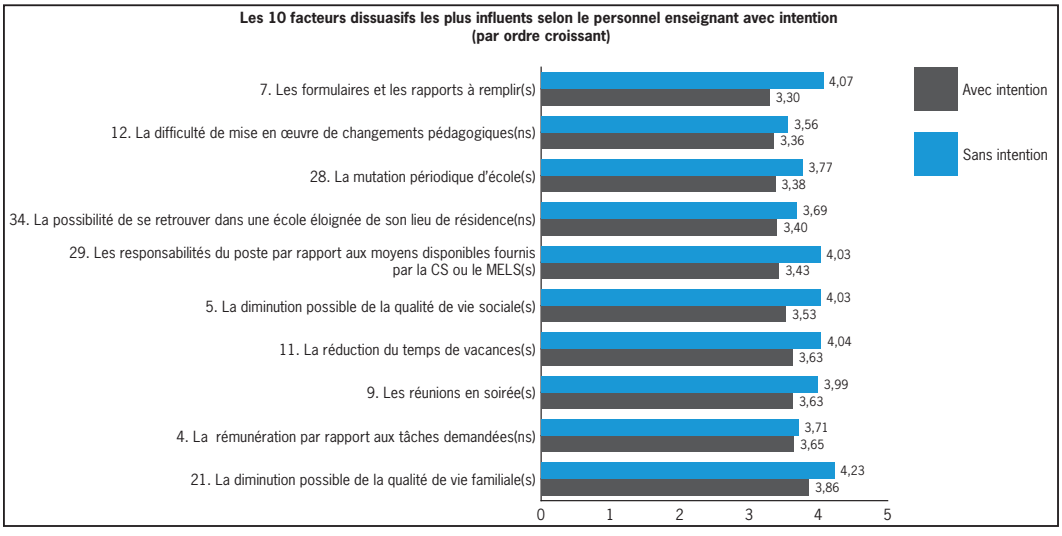
GRAPHIQUE 11 : LES 10 FACTEURS INCITATIFS LES PLUS INFLUENTS SELON LE PERSONNEL ENSEIGNANT AVEC INTENTION (PAR ORDRE CROISSANT)



Le personnel enseignant avec intention présente des moyennes significativement différentes de celles du personnel enseignant sans intention.

Quant aux facteurs dissuasifs, globalement, le personnel enseignant sans intention accorde plus d'influence à 39 facteurs sur 40, dont 7 sont non significatifs. Cependant, on constate, à partir du graphique 12, qu'il y a 3 facteurs parmi les 10 plus influents selon le personnel enseignant avec intention, dont les différences de moyennes sont non significatives.

GRAPHIQUE 12 : LES 10 FACTEURS DISSUASIFS LES PLUS INFLUENTS SELON LE PERSONNEL ENSEIGNANT AVEC INTENTION (PAR ORDRE CROISSANT)



On peut dire que le personnel enseignant sans intention accorde plus d'influence aux facteurs dissuasifs que le personnel enseignant avec intention et que ce dernier pourrait, à la limite, être semblable au personnel avec ou inscrit au DESS. Cette question sera abordée plus loin.

1.5 LES FACTEURS LES PLUS INFLUENTS ET LES FACTEURS LES PLUS IMPORTANTS

En compilant les facteurs incitatifs les plus influents et les plus importants, peu importe la catégorie de personnel enseignant (primaire et secondaire, avec ou inscrit au DESS, avec ou sans intention de postuler), on obtient une liste de 8 facteurs incitatifs :

7. *la possibilité de mise en œuvre de changements;*
8. *l'exercice de mon leadership sur la gestion pédagogique;*
19. *l'intervention dans l'organisation pédagogique de l'école;*
4. *l'influence sur la réussite de l'élève;*
25. *la possibilité de mettre en œuvre des activités à l'école;*
21. *le travail avec plusieurs groupes d'intervenants;*
15. *la mise en œuvre de nouvelles approches pédagogiques;*
2. *la rémunération.*

Des corrélations entre tous les facteurs incitatifs, on permit d'établir un schéma de relations entre les facteurs.

Mis à part le facteur «*2. La rémunération*» corrélée avec les conditions de travail et la reconnaissance par les autres, il y a 15 facteurs incitatifs qui forment un tout. On peut difficilement isoler un facteur comme étant le facteur central. **La caractéristique dominante est l'intervention** : mise en œuvre de changements, de nouvelles pratiques pédagogiques, travail avec plusieurs intervenants, interventions dans la vie de l'école, influence sur le personnel enseignant et les élèves.

Se pose alors la question : pour conserver et actualiser cette énergie centrée sur l'intervention, le contexte actuel de travail constitue-t-il un terreau propice?

CORRÉLATIONS ENTRE LES 8 FACTEURS INCITATIFS LES PLUS INFLUENTS ET LES PLUS IMPORTANTS

En compilant les facteurs dissuasifs les plus influents et les plus importants, peu importe la catégorie de personnel enseignant (primaire et secondaire, avec ou inscrit au DESS, avec ou sans intention de postuler), on obtient une liste de 8 facteurs dissuasifs dont il faut vraiment tenir compte pour rendre la profession attrayante et autour desquels il faut articuler les stratégies de recrutement.

Ces facteurs dissuasifs sont :

21. *la diminution possible de la qualité de vie familiale;*
11. *la réduction du temps de vacances;*
29. *les responsabilités du poste par rapport aux moyens disponibles fournis par la CS ou le MELS;*
7. *les formulaires et les rapports à remplir;*
4. *la rémunération par rapport aux tâches demandées;*
40. *le style de gestion de la CS ou du MELS;*
8. *les heures de travail après l'école;*
6. *la gestion de conflits (entre enseignants, entre enseignants et parents, entre enseignants et élèves, entre enseignants et direction).*

On constate qu'il y a 5 blocs de facteurs, certains comprenant plusieurs facteurs de corrélation. Toutefois, 2 facteurs, soit «*4. La rémunération par rapport aux tâches demandées*» et «*7. Les formulaires et les rapports à remplir*» sont isolés.

Avant de mettre en œuvre des stratégies de recrutement, il faudra aborder les problématiques suivantes :

- la charge de travail et ses conséquences sur le temps;
- la rémunération;
- la paperasse;
- le style de gestion régional et central et les responsabilités du poste;
- les frictions dans les relations interpersonnelles.

2. L'EFFET DESS

En somme, selon le statut du personnel par rapport au DESS, les différences se présentent ainsi :

Le personnel enseignant avec ou inscrit au DESS, par rapport au personnel sans DESS et non-inscrit au DESS :

- présente un consensus plus élevé pour 12 facteurs présentant les moyennes les plus élevées;
- présente des différences significatives négatives pour 22 facteurs incitatifs (sur 26) indiquant que ce personnel leur accorde plus d'influence que le personnel enseignant sans DESS;
- présente des différences significatives positives pour 34 facteurs dissuasifs (sur 40) indiquant que ce personnel leur accorde moins d'influence que le personnel enseignant sans intention;
- accorde plus d'influence, de façon significative, au facteur dissuasif *«1. Le processus de sélection»*.

L'effet du DESS semble se situer au niveau de la vision de l'ensemble. Le personnel enseignant avec ou inscrit au DESS est attiré par la diversité dans le travail et les responsabilités associées (facteurs 10, 21, 22), la capacité d'intervention (facteurs 7, 19) et surtout par l'exercice du leadership (facteurs 8, 11). Il est aussi conscient de son potentiel (facteurs 11, 16, 23).

Si on tient compte des dix facteurs dissuasifs présentant les plus grandes différences significatives, le personnel enseignant avec ou inscrit au DESS, en leur accordant moins d'influence, semble moins craintif que le personnel enseignant sans DESS à faire face à la gestion des conflits (facteur 6), à la gestion complète de l'école (facteur 39), au besoin d'habiletés politiques tant avec les parents (facteurs 16, 22, 31) lors de rencontres difficiles qu'avec le conseil d'établissement (facteur 36).

De plus, ce personnel avec ou inscrit au DESS considère que les facteurs dissuasifs reliés au temps personnel comme les réunions en soirée et la réduction du temps de vacances (facteurs 9, 11) ont moins d'influence. Finalement, le facteur dissuasif pour lequel il y a la plus grande différence est l'évidence même : *«24. L'obligation d'obtenir un diplôme d'études supérieures spécialisées (DESS) en gestion de l'éducation»* : il le détient déjà ou est en processus de l'acquérir.

Par contre, on ne peut parler d'effet DESS puisque le personnel enseignant avec intention présente aussi des caractéristiques similaires quant à sa distinction par rapport à la catégorie de personnel sans intention. Il faudrait donc parler de l'effet *«avec intention»* et de l'effet DESS.

Si on pouvait comparer les deux échantillons pour isoler les facteurs ayant des différences significatives, on arriverait à trouver ce qui est spécifique au personnel enseignant avec ou inscrit au DESS.

Le critère à vérifier est celui de l'indépendance des sous-échantillons :

a) le sous-échantillon DESS est composé exclusivement du personnel qui a un DESS ou qui est inscrit à un DESS (n = 99);

b) le sous-échantillon avec intention est composé du personnel enseignant d'une part qui ne détient pas un DESS ou qui n'est pas inscrit au DESS et d'autre part, qui a manifesté son intention de postuler soit *«maintenant»*, soit *«entre 2 et 4 ans»*, soit *«entre 5 et 10 ans»* (n = 100).

Or, les deux catégories de personnel, personnel enseignant avec ou inscrit au DESS et personnel enseignant avec intention, forment des échantillons indépendants.

Des 11 facteurs incitatifs présentant des différences significatives entre le personnel avec DESS et le personnel enseignant avec intention, seul le facteur *«2. La rémunération»* présente une différence significative en faveur du personnel enseignant avec intention.

Le personnel enseignant avec DESS accorde, de façon significative, plus d'influence aux 10 autres facteurs que l'on peut regrouper sous :

L'INFLUENCE

4. *l'influence sur la réussite de l'élève;*
5. *l'influence sur les enseignants et les enseignantes;*
8. *l'exercice de mon leadership sur la gestion pédagogique.*

L'INTERVENTION

7. *la possibilité de mise en œuvre de changements;*
19. *l'intervention dans l'organisation pédagogique de l'école;*
15. *la mise en œuvre de nouvelles approches pédagogiques;*
21. *le travail avec plusieurs groupes d'intervenants.*

LE SENTIMENT D'ACTUALISATION

23. *la poursuite de mon développement professionnel par l'obtention d'un diplôme d'études supérieures spécialisées (DESS) en gestion de l'éducation;*
16. *le besoin de me réaliser en fonction de mon potentiel;*
10. *les responsabilités accrues.*

Quant aux facteurs dissuasifs, globalement, le personnel enseignant avec DESS accorde moins d'influence à 13 facteurs sur les 14 présentant des différences significatives. Il accorde plus d'influence et de façon significative, à *« 1. Le processus de sélection »* car c'est la prochaine étape à la suite de l'obtention de son DESS. On peut avancer comme hypothèse qu'il est plus sensible aux *« discussions de corridor »* ou aux rumeurs concernant le processus de sélection.

Il accorde moins d'influence aux facteurs ci-dessous et regroupés selon les catégories suivantes :

L'EMPIÈTEMENT DU TEMPS DE TRAVAIL SUR LE TEMPS PERSONNEL

9. *les réunions en soirée;*
11. *la réduction du temps de vacances.*

LES ASPECTS RELATIONNELS AVEC LES PARENTS

31. *les exigences de la part des parents;*
15. *les activités reliées à la gestion du conseil d'établissement;*
16. *les rencontres difficiles avec des parents.*

LA CRÉATION DE RÉSEAUX ET LES HABILETÉS POLITIQUES

17. *l'obligation de créer de nouveaux réseaux avec les différents services de la CS et les autres partenaires;*
22. *les habiletés politiques nécessaires.*

L'ORGANISATION ET LA GESTION

39. *la gestion complète de l'école (ressources matérielles, humaines, financières, logistiques);*
10. *les tâches imprévisibles.*

LE CHANGEMENT

12. *la difficulté de mise en œuvre de changements pédagogiques.*

LEUR DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL

24. *l'obligation d'obtenir un diplôme d'études supérieures spécialisées* (DESS) en gestion de l'éducation.

LA CARRIÈRE

28. *la mutation périodique d'école.*

3. LA SATISFACTION AU TRAVAIL

Le tableau 11 présente le sommaire des graphiques sur la satisfaction pour le personnel enseignant. Les catégories «*Fortement en désaccord*» et «*En désaccord*» sont regroupées sous le vocable «*Désaccord*»; les catégories «*Fortement en accord*» et «*En accord*» sont regroupées sous le titre «*Accord*».

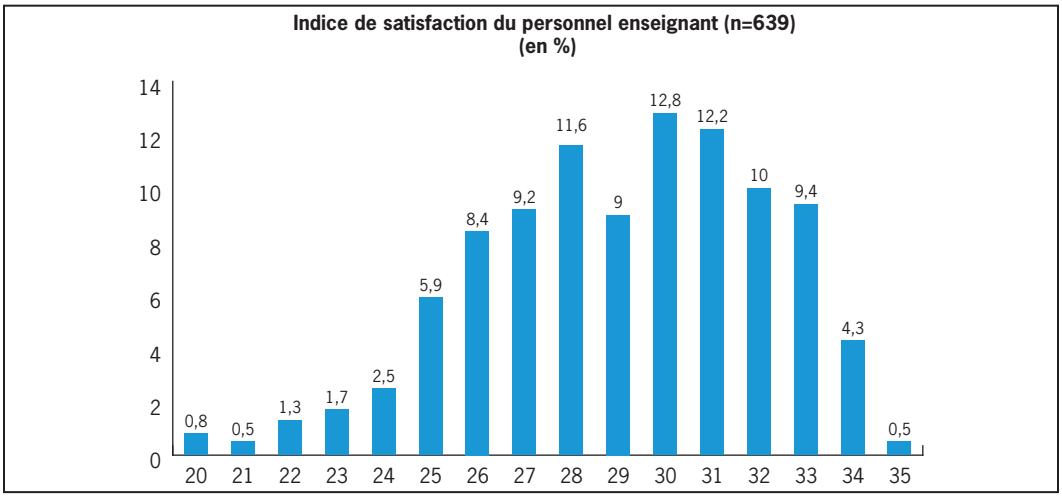
TABLEAU 11 : SOMMAIRE DES RÉSULTATS QUANT À LA SATISFACTION DU PERSONNEL ENSEIGNANT (LES ÉNONCÉS NÉGATIFS ONT ÉTÉ INVERSÉS) (EN POURCENTAGE)

	Accord	Neutre	Désaccord
1- À salaire égal, je ne changerais pas d'emploi	**69,3**	**18,9**	**11,7**
2- L'enseignement comporte des défis que j'apprécie	**91,5**	**6,3**	**2,2**
3- Mon travail me donne le sentiment d'accomplir quelque chose d'important	**76**	**5,8**	**7,5**
4- Je perçois que ma profession est jugée importante par la société	**44,6**	**25,7**	**29,7**
5- J'éprouve une grande satisfaction à enseigner	**87,1**	**7,1**	**5,7**
6- Je me sens à l'aise dans mon milieu de travail	**86,1**	**7**	**6,8**
7- J'aime être en interaction avec les élèves de ma classe (pour le primaire) ou avec mes groupes (pour le secondaire)	**96,9**	**1,3**	**1,9**

Les membres du personnel enseignant qui ont indiqué leur désaccord aux énoncés «*2- L'enseignement comporte des défis que j'apprécie*», «*3- Mon travail ne me donne pas le sentiment d'accomplir quelque chose d'important auprès des élèves*», «*5- Je n'éprouve pas une grande satisfaction à enseigner*» et «*6- Je me sens à l'aise dans mon milieu de travail*» sont-ils les mêmes? Une analyse de corrélation montre qu'il n'y a pas de relation entre les réponses à ces énoncés. On ne peut donc parler d'un noyau de personnel enseignant qui serait à la fois mal à l'aise dans son milieu de travail (énoncé 6), sans défis (énoncé 2), sans satisfaction au travail (énoncé 5) et ayant le sentiment de ne pas faire quelque chose d'important (énoncé 3).

L'indice de satisfaction est présenté au graphique 13 et fut défini de la façon suivante. Il y avait 7 énoncés portant sur des composantes de la satisfaction, avec une échelle de Likert à 5 niveaux. L'indice de satisfaction maximal est de 35 (7 énoncés X 5). L'indice de satisfaction minimal est de 7 (7 énoncés X 1). Le point milieu est de 21 (7 énoncés X 3).

GRAPHIQUE 13 : INDICE DE SATISFACTION DU PERSONNEL ENSEIGNANT



La moyenne de satisfaction du personnel enseignant est de 29 (sur 35), le mode est 30 et l'écart-type est de 3,04. Ce qui ressort est que 98,7 % est plus satisfait qu'insatisfait. Entre le total de 22 et 28, on retrouve 40,6 % du personnel enseignant qui est satisfait. Entre 28 et 35, on retrouve 58,6 % du personnel qui est, somme toute, très satisfait, ayant une moyenne de 4 et plus pour les 7 énoncés.

Ainsi, selon le graphique 13, 0,8 % du personnel enseignant a un indice de 20, indiquant qu'il est plus porté à être insatisfait, mais on peut considérer la différence avec le score du point milieu (21) comme minime. À l'opposé, 0,5 % a un indice de 35 : ce serait les «*pleinement*» satisfaits. Les analyses ont montré qu'il n'y a pas de relation entre l'indice de satisfaction et l'intention de postuler à une fonction de direction ou de direction adjointe.

Comme le montre le tableau 12, le personnel de direction est plus nuancé dans sa perception de la satisfaction.

TABLEAU 12 : SOMMAIRE DES RÉSULTATS QUANT À LA SATISFACTION DU PERSONNEL DE DIRECTION (LES ÉNONCÉS NÉGATIFS ONT ÉTÉ INVERSÉS)

	Accord	Neutre	Désaccord
1- À salaire égal, je ne changerais pas d'emploi	48,4	26,6	25
2- La tâche comporte des défis que j'apprécie	94,3	5,5	0,3
3- Si c'était à refaire, j'appliquerais de nouveau, sans hésitation, sur un poste de direction ou de direction adjointe	73,3	15,8	10,9
4- Mon travail me donne le sentiment d'accomplir quelque chose d'important	81,1	6,6	12,3
5- Je perçois que ma profession est jugée importante par la société	42	25,1	32,9
6- Même si j'en avais la possibilité, je ne retournerais pas en salle de classe	51,8	17,2	30,2
7- Je me sens à l'aise dans mon milieu de travail	90	4,9	4,05
8- J'éprouve une grande satisfaction à oeuvrer dans un poste de direction ou de direction adjointe	79,1	13,5	7,4

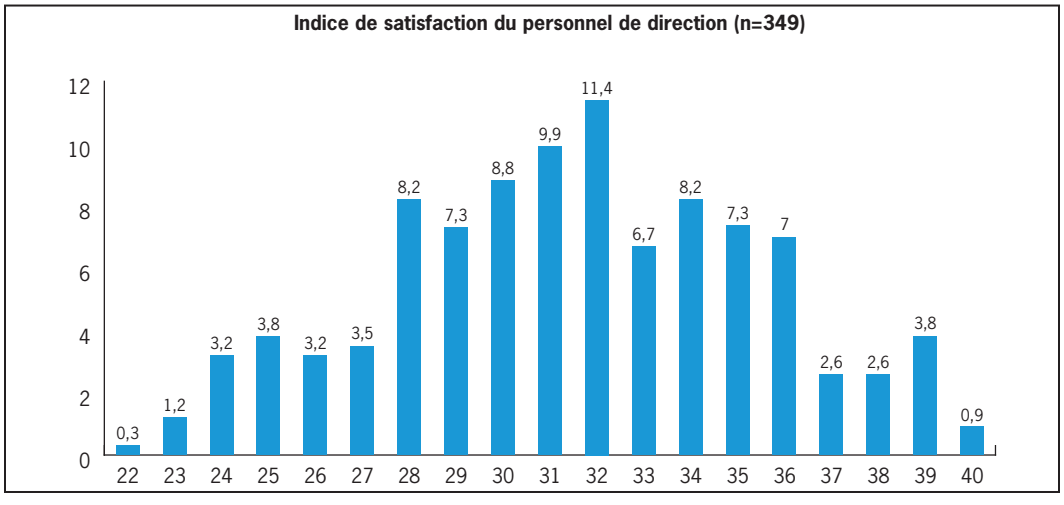
Trois énoncés méritent une réflexion plus approfondie dans une recherche subséquente : *« 1- À salaire égal, je changerais d'emploi »*, *« 5- Je perçois que ma profession est jugée importante par la société »* et « 6- Même si j'en avais la possibilité, je ne retournerais pas en salle de classe ». Ces énoncés recueillent d'une part les taux d'accord les plus faibles (entre 42 % et 51,8 %) et les taux de désaccord les plus élevés (entre 25 % et 32,9 %). Ils ont aussi les taux les plus élevés pour la neutralité (entre 17,2 % et 26,6 %). Mis à part l'énoncé 5 qui est de nature sociétale, les autres énoncés sont en lien avec la nature du travail de direction.

Un autre énoncé *« 3 : Si c'était à refaire, j'appliquerais de nouveau, sans hésitation, sur un poste de direction ou de direction adjointe »* est aussi indicateur d'un malaise puisque 26,7 % du personnel de direction est hésitant ou en désaccord.

Le graphique 14 présente l'indice de satisfaction du personnel de direction. Il fut calculé de la façon suivante : il y avait 8 énoncés portant sur des composantes de la satisfaction avec une échelle de Likert à 5 niveaux. L'indice de satisfaction maximal est de 40 (8 énoncés X 5). L'indice de satisfaction minimal est de 8 (8 énoncés X 1). Le point milieu est de 24 (8 énoncés X 3). Cet indice de satisfaction s'est avéré très élevé chez les directions et les directions adjointes (moyenne de 31,5 sur 40 ou 79 %). En comparant cet indice avec les variables sexe, difficulté à recruter du personnel, âge, taille de l'école, etc., aucune différence significative ne fut observée.

Ainsi, selon le graphique 14 plus bas, 1,5 % du personnel de direction, avec un indice de 22 ou 23, semblerait plus insatisfait que satisfait alors que 0,9 %, avec un indice de 40, serait pleinement satisfait.

GRAPHIQUE 14 : INDICE DE SATISFACTION DU PERSONNEL DE DIRECTION

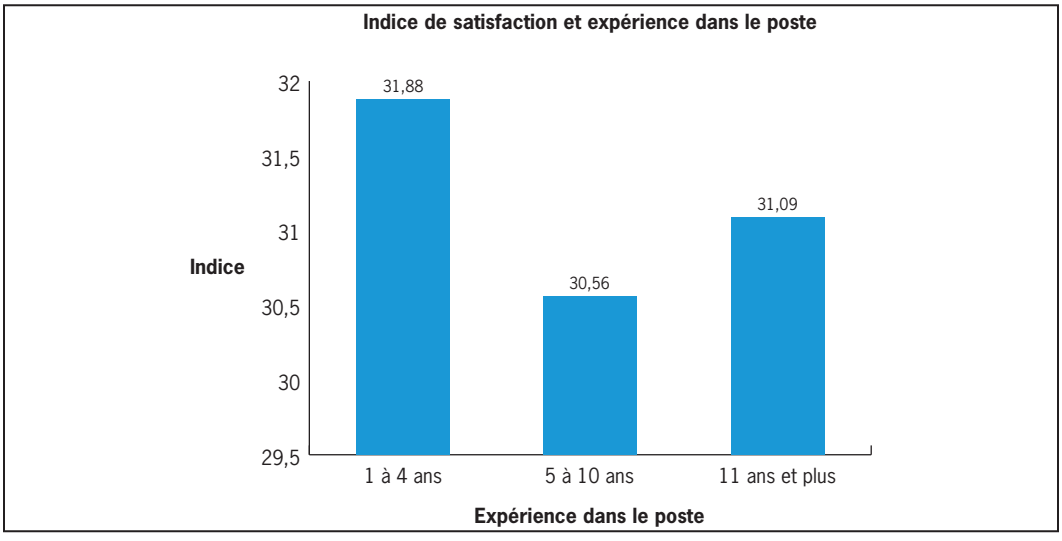


Il y a 4,7 % du personnel de direction qui, pour l'ensemble des énoncés, est en-deçà de 24. Entre le point 3 et le point 4 de l'échelle (indices 25 à 32 inclusivement), on retrouve 56,1 % qui est satisfait et entre les points 4 et 5, (indices de 33 à 40), on retrouve 39,2 % du personnel de direction qui est très satisfait. Ce n'est pas la même situation que l'on constate chez le personnel enseignant où on retrouve, dans cette dernière catégorie, près de 60 % du personnel enseignant.

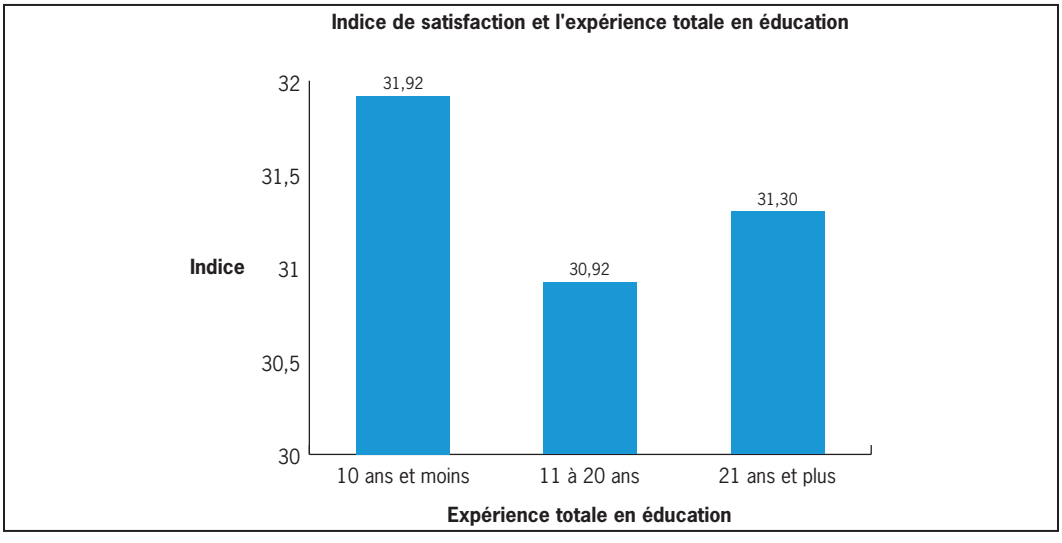
On a aussi constaté que le personnel de direction qui choisirait de poursuivre sa carrière à la commission scolaire, ne le fait pas parce qu'il est insatisfait dans son poste. Ce serait plutôt à un poste de cadre, une poursuite dans la carrière ou le goût de relever de nouveaux défis.

La relation entre la satisfaction et l'expérience a révélé un fait intéressant : le degré de satisfaction est relié à l'expérience de façon non linéaire. Les graphiques 15 et 16 illustrent ce fait. Les différences présentées sont significatives.

GRAPHIQUE 15 : INDICE DE SATISFACTION ET EXPÉRIENCE DANS LE POSTE (PERSONNEL DE DIRECTION)



GRAPHIQUE 16 : INDICE DE SATISFACTION ET EXPÉRIENCE TOTALE EN ÉDUCATION (PERSONNEL DE DIRECTION)



Comme explication, on peut présumer qu'au début, c'est la période de découverte et d'apprentissage; par la suite, il y a un désenchantement et après 10 ans, on efface les irritants en rationalisant ou en les acceptant. C'est une démarche similaire à celle de l'adaptation et de l'ajustement, pour ne pas parler de *«résignation» ou «d'acceptation résignée»* : *«C'est comme cela que ça marche!»*. Le même constat est fait en séparant les fonctions de direction adjointe et de direction.

La fonction de direction adjointe exercée au préalable dans la carrière joue aussi sur l'indice global de satisfaction. Le personnel de direction ayant 4 ans et moins d'expérience à la direction adjointe (n=182) présente un indice de satisfaction significativement différent de celui qui a de 5 à 10 ans d'expérience à la direction adjointe (n= 101, indice de 30,6) et de celui ayant 10 ans et plus (n=14, indice de 31,5).

On retrouve des courbes similaires pour le personnel enseignant mais les différences de moyennes ne sont pas significatives.

4. QUELQUES ANALYSES

4.1 LA CHARGE FAMILIALE[4]

La charge familiale est souvent considérée sous l'angle du «conflit travail-famille». L'Institut national de santé publique du Québec (2005) utilise la définition de Greenhaus et Beutell (1985) lorsqu'il documente ce phénomène. Selon ces auteurs, le conflit travail-famille est défini comme un conflit de rôles, entre le rôle professionnel et le rôle parental. Celui-ci s'exprime en termes de conflit de temps et de comportement. Par exemple, un parent peut être déchiré entre l'idée de passer du temps avec son enfant le samedi et passer quelques heures supplémentaires au bureau pour finaliser un projet de grande envergure dont il est fier.

Une recension de la documentation résumant les résultats de 190 études du domaine de la psychologie du travail et des organisations (de 1980 à 2002) fut consultée afin de mettre en lumière les différents facteurs plus souvent associés à un tel conflit (Eby, Casper, Lockwood, Bordeaux et Brinley, 2005). Cette vérification a permis d'évaluer si le poste de direction pouvait être associé à un plus haut risque de conflit travail-famille et ainsi compter un facteur dissuasif en plus.

De manière non surprenante, les personnes qui investissent plus d'énergie et de temps au travail sont plus susceptibles de vivre ce conflit. En effet, plus la personne est investie dans son travail, ou y présente une grande motivation intrinsèque, plus cette personne est à risque de s'en plaindre. Finalement, ceci est également le cas pour les personnes dont le travail est demandant ou s'il procure beaucoup d'autonomie. C'est pourquoi il est possible de croire qu'un membre du personnel enseignant souhaitant éviter ce conflit ne postulera pas à une fonction de direction plus exigeante en termes de temps et d'énergie et demandant une plus grande autonomie.

Au niveau de la famille, l'existence du conflit travail-famille est plutôt expliquée par la présence d'enfants à la maison, la préoccupation quant aux soins demandés par ces enfants, les tensions potentielles avec la famille ou le conjoint. Eby et al. (2005) inclut également tout facteur faisant en sorte que la famille demande plus de temps, par exemple, pour s'occuper d'un parent dont la santé est précaire.

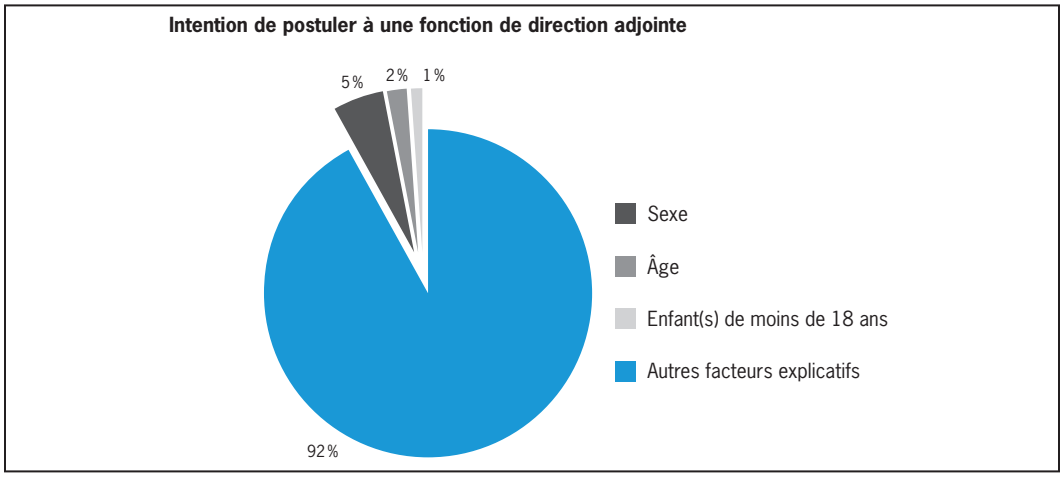
On observe que l'intention d'appliquer à un poste de direction adjointe ou de direction peut être expliquée faiblement par les caractéristiques sociodémographiques abordées dans l'étude.

[4] Tous nos remerciements à Frédérique–Emmanuelle Lessard, doctorante au département de psychologie du travail (Université de Montréal) pour la rédaction initiale de cette sous–section.

4.1.1 DIRECTION ADJOINTE

- En ce qui concerne la direction adjointe, le sexe du répondant explique entre 4 et 6 % de l'intention d'appliquer au poste; les femmes étant plus enclines que les hommes à postuler cette fonction.
- L'âge semble aussi être lié à l'intention d'appliquer, expliquant de 2 à 3 % de cette intention. Ici, plus le personnel enseignant est âgé, moins il a l'intention d'appliquer à ce poste. Cela se comprend facilement, considérant l'énergie requise pour la fonction, le temps « *avant la retraite* » et la satisfaction éprouvée dans le poste actuel.
- Le fait d'avoir des enfants n'explique pas l'intention d'appliquer non plus, mais lorsqu'on limite les analyses aux enfants de moins de 18 ans, la présence de ceux-ci explique 1 % de l'intention, ce qui est très faible.
- Ni le statut conjugal, ni le fait d'être un aidant naturel n'explique l'intention d'appliquer au poste de direction adjointe.
- Le fait d'avoir des enfants à la maison (tous âges confondus), de vivre seul, d'être en couple ou d'être une femme, n'a pas d'influence sur l'intention d'appliquer au poste de direction adjointe. Par contre, la présence d'enfants à la maison explique l'intention d'appliquer à la direction adjointe chez les hommes. De plus, cette relation est positive, c'est-à-dire que le fait d'avoir des enfants à la maison augmente la probabilité de manifester l'intention d'appliquer. Ceci explique 7 à 10 % de l'intention que les hommes ont d'appliquer à ce poste.
- Si on précise l'analyse sur la présence d'enfants de moins de 18 ans, on observe que 1 % de l'intention d'appliquer à un poste de direction adjointe est expliquée par la présence de ces enfants à la maison en général. Cette explication est valable pour les hommes (expliquant de 6 à 8 % l'intention d'appliquer) mais est très faible pour les femmes (expliquant 0,5 % l'intention d'appliquer); pour les personnes vivant en couple, la présence des enfants explique 2,5 % l'intention d'appliquer.

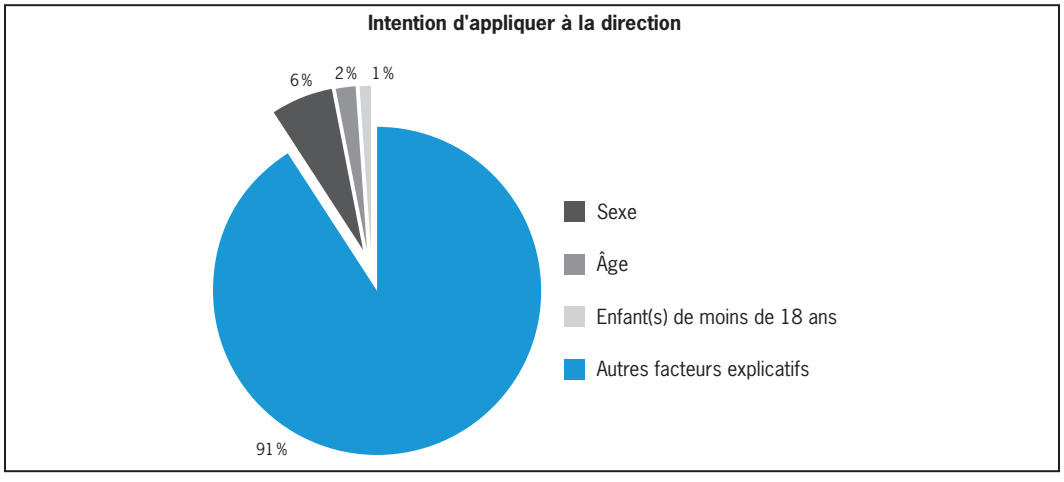
GRAPHIQUE 17 : VARIABLES INDÉPENDANTES EXPLIQUANT L'INTENTION DE POSTULER À UNE FONCTION DE DIRECTION ADJOINTE



4.1.2 DIRECTION

- En ce qui concerne la direction, le sexe du répondant explique entre 5 et 7 % de l'intention d'appliquer au poste, les femmes étant encore une fois plus enclines que les hommes à appliquer à ce poste.
- L'âge semble aussi être lié à l'intention d'appliquer, expliquant de 2 à 3 % cette intention : plus le personnel enseignant est âgé, moins il a l'intention d'appliquer à la direction.
- Le fait de vivre avec un conjoint ou une conjointe explique également cette intention, à hauteur de 1 %. Les personnes vivant en couple auraient davantage l'intention d'appliquer à la direction que les personnes vivant sans conjoint. Cependant, on peut dire qu'il n'y a pratiquement pas de relation.
- Le fait d'être un aidant naturel n'explique pas l'intention d'appliquer au poste de direction. Le fait d'avoir des enfants n'explique pas non plus l'intention d'appliquer. Toutefois, notre analyse démontre que le fait d'avoir des enfants de moins de 18 ans, pour l'ensemble des répondants, a peu d'influence sur le fait d'appliquer ou non à un poste de direction. Cela explique 0,5 % de l'intention de poser sa candidature. Ce phénomène est cependant différent lorsqu'on limite notre analyse aux réponses des hommes. Pour ces derniers, cela explique 6 % l'intention d'appliquer et ce, de manière positive.

GRAPHIQUE 18 : VARIABLES INDÉPENDANTES EXPLIQUANT L'INTENTION DE POSTULER À UNE FONCTION DE DIRECTION



En conclusion, aux points 4.1.1 et 4.1.2, on peut dire qu'il n'y a pratiquement pas d'influence de la charge familiale sur l'intention d'appliquer.

4.1.3 L'EFFET DIFFÉRENCIÉ DES ENFANTS

Un autre fait intéressant par rapport aux enfants est de comparer l'effet que les enfants ont sur l'intention d'appliquer chez les hommes par opposition aux femmes.

- Chez les hommes, l'intention d'appliquer à la direction adjointe sera expliquée entre 7 à 10 % par le fait d'avoir des enfants (et de 6 à 8 % par le fait d'avoir des enfants de moins de 18 ans).
- Leur intention d'appliquer à un poste de direction n'est pas expliquée par le fait d'avoir des enfants, mais lorsqu'on limite l'analyse aux enfants de moins de 18 ans, leur présence explique environ 6 % de l'intention d'appliquer des hommes.
- En ce sens, les hommes qui ont des enfants auront d'avantage l'intention d'appliquer à un poste de direction adjointe et les hommes ayant des enfants de moins de 18 ans auront davantage l'intention d'appliquer à un poste de direction adjointe ou de direction.

- Chez les femmes, le fait d'avoir des enfants n'explique pas l'intention d'appliquer à la direction adjointe, mais lorsqu'on limite notre analyse aux enfants de moins de 18 ans, 0,5 % de l'intention d'appliquer pourrait être expliquée par le fait d'avoir des enfants de moins de 18 ans. Ainsi, les mères d'enfants mineurs auraient davantage l'intention d'appliquer à la direction adjointe.
- En ce qui concerne le poste de direction, le fait d'avoir des enfants n'explique pas l'intention d'appliquer à ce poste, peu importe l'âge des enfants.

On peut conclure que les hommes sont plus influencés que les femmes par le fait d'avoir des enfants à charge mais cette influence est minime. Une explication plausible, mais devant faire l'objet d'une vérification, serait l'effet de la rémunération. Le fait d'accéder à une fonction de direction ou de direction adjointe procure un meilleur salaire et peut constituer un incitatif pour les personnes ayant des enfants à charge.

4.2 LES FACTEURS INCITATIFS ET LES FACTEURS DISSUASIFS LES PLUS INFLUENTS[5]

4.2.1 FACTEURS INCITATIFS EXERÇANT LE PLUS D'INFLUENCE

Les facteurs incitatifs exerçant le plus d'influence chez toutes les catégories de personnel sont :

7. *la possibilité de mise en œuvre de changements;*
8. *l'exercice de mon leadership sur la gestion pédagogique;*
14. *le sentiment d'efficacité personnelle;*
19. *l'intervention dans l'organisation pédagogique de l'école;*
4. *l'influence sur la réussite de l'élève;*
25. *la possibilité de mettre en œuvre des activités à l'école;*
21. *le travail avec plusieurs groupes d'intervenants;*
15. *la mise en œuvre de nouvelles approches pédagogiques;*
2. *la rémunération;*
22. *la diversité des tâches.*

Un score global fut aussi calculé pour chaque enseignant pour ces dix facteurs (maximum de 50). Les principales observations par rapport à ces facteurs sont :

- Le personnel enseignant ayant l'intention de postuler présente un résultat supérieur (moyenne de 44,9) comparativement à celui qui n'a pas l'intention de postuler (moyenne de 33,9). Cette différence est significative ($p<0,001$).
- Le personnel enseignant ayant un DESS ou qui y est inscrit présente un résultat supérieur (moyenne de 45,2) à celui qui n'a pas de DESS (moyenne de 37,4). Cette différence est significative ($p<0,001$).
- Le personnel enseignant ayant moins d'expérience dans le domaine de l'enseignement présente un résultat significativement plus élevé (moyenne de 40,2) que le personnel enseignant plus expérimenté (moyenne de 37,6) ($p<0,05$).
- Le personnel enseignant ayant un niveau d'études moins élevé présente un résultat inférieur (moyenne de 38,1) à celui plus scolarisé (moyenne de 41,4). Cette différence est significative ($p<0,05$).

Les variables âge, genre, ordre d'enseignement (primaire-secondaire), présence d'enfants à la maison, présence ou non d'un conjoint furent utilisées sans révéler de différences significatives même si, pour la charge familiale, on a constaté, en 4.1, une faible influence.

Dans la plupart des cas, ces résultats viennent confirmer les résultats présentés dans les sections précédentes.

[5] Tous nos remerciements à Aurèle Pelletier, Ph. D., enseignant retraité, pour la rédaction initiale des sous–sections suivantes.

4.2.2 FACTEURS DISSUASIFS EXERÇANT LE PLUS D'INFLUENCE

Les facteurs dissuasifs exerçant le plus d'influence chez toutes les catégories de personnel sont :

21. *la diminution possible de la qualité de vie familiale;*
5. *la diminution possible de la qualité de vie sociale;*
11. *la réduction du temps de vacances;*
29. *les responsabilités du poste par rapport aux moyens disponibles fournis par la CS ou le MELS;*
7. *les formulaires et les rapports à remplir;*
9. *les réunions en soirée;*
4. *la rémunération par rapport aux tâches demandées;*
40. *le style de gestion de la CS ou du MELS;*
8. *les heures de travail après l'école;*
6. *la gestion de conflits (entre enseignants, entre enseignants et parents, entre enseignants et élèves, entre enseignants et direction).*

Un score global fut aussi calculé pour chaque enseignant pour ces dix facteurs (maximum de 50). Les principales observations sont :

- Le personnel enseignant n'ayant pas l'intention de postuler obtient un résultat significativement plus élevé (moyenne de 40,4) comparativement à celui qui a l'intention de postuler (moyenne de 32,8) pour les dix énoncés dissuasifs ($p<0,001$).
- Quant au genre, contrairement aux facteurs incitatifs, on observe des différences significatives ($p<0,05$) pour les facteurs dissuasifs, les femmes obtenant un résultat supérieur (moyenne de 38,1) à celui des hommes (moyenne de 35,6).
- Tout comme pour les facteurs incitatifs, on observe, pour les facteurs dissuasifs, des différences significatives ($p<0,05$) entre les échelons de l'expérience, le groupe des 11-20 ans ayant le résultat le plus élevé. Il est intéressant de constater que le résultat augmente entre les catégories 1-10 ans et 11-20 ans pour ensuite diminuer chez les plus de 21 ans. C'est le personnel enseignant à mi- carrière qui accorde le plus d'importance à ces facteurs dissuasifs.
- Le personnel enseignant sans DESS accorde plus d'importance à ces facteurs que le personnel enseignant avec ou inscrit au DESS. Il obtient un résultat (moyenne de 38,5) significativement plus élevé que les enseignants inscrits au DESS ou ceux possédant un DESS (moyenne de 32,6) ($p<0,001$).

Pour les autres variables étudiées, ordre d'enseignement (primaire-secondaire), âge, présence ou non d'un conjoint, niveau de scolarisation, aucune différence significative ne fut observée.

4.3 LA SATISFACTION AU TRAVAIL ET LE DESS

On ne présente que les relations significatives ($p<0,05$) et à l'occasion, on souligne une tendance ($0,05p<0,06$). Un rappel : l'indice est calculé en fonction des énoncés. Il y a 8 énoncés pour le personnel de direction et l'indice maximal est de 40 (8 X 5). Il y a 7 énoncés pour le personnel enseignant et l'indice maximal est de 35 (7 X 5).

4.3.1 L'ABSENCE DU CONCEPT DE *«LA FUITE EN AVANT»*

Parfois, on entend parler de personnel enseignant non satisfait de ses conditions de travail et qui décide *«d'aller voir ailleurs»*, y compris à la direction. Selon les résultats de la recherche, le personnel enseignant manifestant une intention de postuler, que ce soit maintenant ou dans 10 ans, n'est pas plus satisfait ni moins satisfait que le personnel enseignant n'ayant pas l'intention de postuler.

4.3.2 LE DESS ET QUELQUES VARIABLES

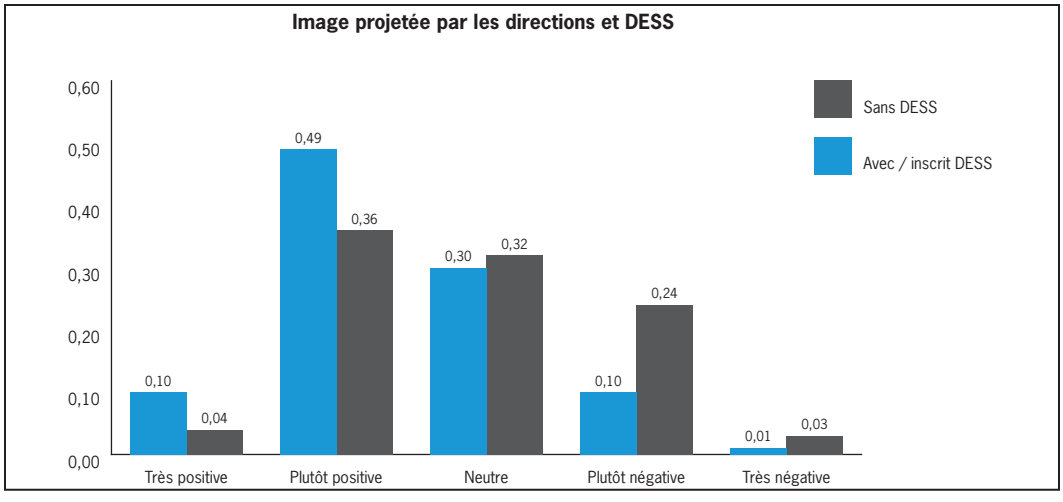
4.3.2.1 La satisfaction

- Des différences significatives furent cependant observées ($p \leq 0{,}01$) à l'aide de l'analyse de la variance pour la variable *«inscription au DESS»* : les directions et directions adjointes inscrites ou ayant déjà un DESS manifestent un niveau de satisfaction plus élevé.
- À l'aide de l'analyse de la variance, on a décelé que le personnel de direction inscrit à un programme de DESS (n=117), présente, de façon significative ($p \leq 0{,}01$), un indice de satisfaction plus élevé (indice : 32,6) que le personnel de direction sans DESS (n=33, indice : 30,00).
- Le personnel enseignant détenant un DESS ou inscrit au DESS n'est pas plus satisfait ni moins satisfait que le personnel enseignant ne détenant pas un DESS ou n'étant pas inscrit au DESS. On peut à peine déceler une tendance pour l'énoncé *«6 : Je me sens à l'aise dans mon milieu de travail»* ; 92 % du personnel avec DESS ou inscrit au DESS alors que 85 % sans DESS et non-inscrit se sent à l'aise dans son milieu de travail. Le test du Chi-deux fut utilisé pour déceler la présence de différences.
- On ne retrouve pas de différence significative entre l'indice de satisfaction et l'âge, la taille de l'école et l'indice socio-économique de l'école. Globalement, il n'y a pas de différence entre le personnel enseignant sans DESS et celui avec ou inscrit au DESS quant à l'ensemble des énoncés sur la satisfaction, sauf pour *«4. Je perçois que ma profession est jugée importante par la société»*. Alors que 38 % du personnel avec ou inscrit au DESS est en désaccord avec l'énoncé, 46 % du personnel enseignant sans DESS l'est. Quant à être d'accord ou fortement en accord avec l'énoncé, 38 % du personnel avec ou inscrit au DESS l'est, alors que 28 % du personnel enseignant sans DESS manifeste cet accord. Le personnel enseignant avec ou inscrit au DESS perçoit que la profession est jugée plus importante par la société que le personnel sans DESS.

4.3.2.2 L'image projetée par la direction

- Près de 60 % du personnel avec ou inscrit au DESS a œuvré avec des directions qui lui ont laissé une image positive ou très positive comparativement à 40 % pour le personnel sans DESS. À l'opposé, pour 11 % du personnel enseignant avec ou inscrit au DESS, l'image fut négative ou très négative alors qu'elle le fut pour 27 % du personnel enseignant sans DESS.

GRAPHIQUE 19 : RELATION ENTRE L'IMAGE PROJETÉE PAR LES DIRECTIONS ET LE FAIT DE DÉTENIR UN DESS OU D'ÊTRE INSCRIT AU DESS



4.3.2.3. LA DISPOSITION À POSTULER DANS UNE AUTRE CS

- Près du tiers du personnel enseignant avec ou inscrit au DESS serait disposé à postuler dans une autre CS alors que 13 % du personnel enseignant serait disposé à le faire. Cette différence est significative à $p \leq 0{,}01$.

4.3.2.4. LES NIVEAUX D'ENSEIGNEMENT

- Le personnel avec ou inscrit au DESS se retrouve plus nombreux à avoir enseigné à *« 1 ou 2 niveaux »* que le personnel enseignant sans DESS (15 % vs 7 %) et moins nombreux à avoir enseigné à *« 3 ou 4 niveaux »* (22 % comparativement à 31 %). Cette différence n'apparaît pas pour la catégorie *« 5 niveaux et plus »* : on y retrouve respectivement 63 % et 62 % du personnel enseignant. S'inscrire à un programme de DESS est une décision qui se prend tôt dans la carrière.

4.3.2.5. L'EXPÉRIENCE

- Le personnel enseignant avec ou inscrit au DESS semble avoir moins d'expérience que le personnel enseignant sans DESS. Il n'y a pas de différence significative mais une tendance est décelée alors que 48 % du personnel enseignant avec ou inscrit au DESS détient 4 ans d'expérience et moins comparativement à 35 % du personnel enseignant sans DESS. Ceci se répercute dans les deux autres catégories (5 à 10 ans, 11 ans et plus) dans lesquelles on retrouve un pourcentage moindre pour le personnel avec ou inscrit au DESS.

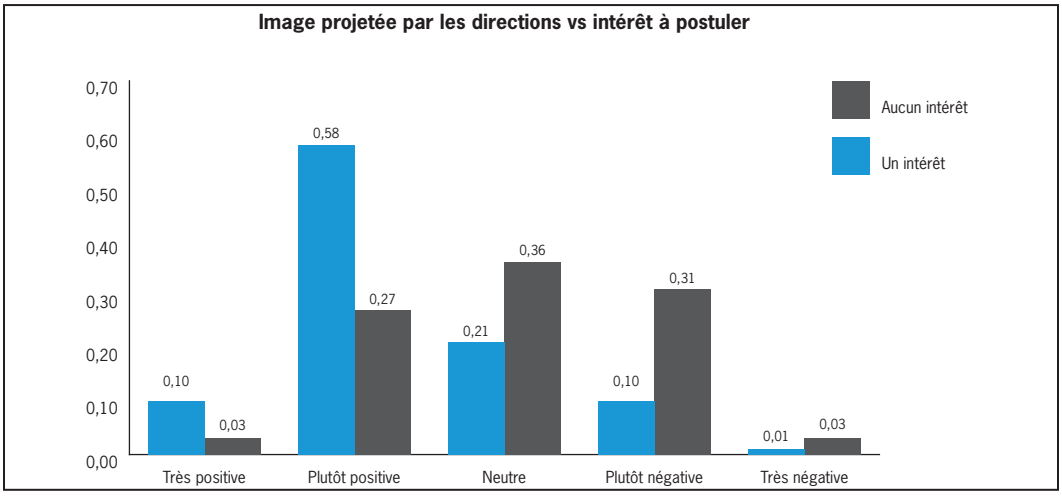
4.3.2.6 L'ÂGE

- Le personnel avec ou inscrit au DESS a aussi tendance à être plus jeune, ce qui est logique, compte tenu qu'il a moins d'expérience et a enseigné à moins de niveaux : 57 % a moins de 40 ans (comparativement à 53 % pour le personnel sans DESS) et 38 % a entre 40 et 50 ans (comparativement à 33 % pour le personnel sans DESS). Leur pourcentage est moindre pour la tranche d'âge de 51 ans et plus (5 % comparé à 14 %).

4.4 PERSONNEL AYANT L'INTENTION DE POSTULER

Tout comme le personnel enseignant avec ou inscrit au DESS, le personnel enseignant avec intention de postuler a reçu, de la part des directions avec lesquelles il a œuvré, une image positive ou très positive de la profession : 68 % est dans cette situation alors que seulement 30 % des enseignants sans intention ont reçu cette image positive. L'inverse est vrai aussi : à peine 11 % du personnel enseignant avec intention a reçu une image négative ou très négative de la profession de direction comparativement à 34 % pour le personnel sans intention.

GRAPHIQUE 20 : RELATION ENTRE L'IMAGE PROJETÉE PAR LES DIRECTIONS ET L'INTENTION DE POSTULER



- Le tiers du personnel enseignant ayant l'intention de postuler serait disposé à le faire avec une autre CS alors qu'à peine 5 % du personnel qui n'a pas l'intention de postuler pour le moment, le ferait.
- Il y a aussi une différence significative entre les deux types de personnel par rapport à l'expérience. Le personnel ayant l'intention de postuler est plus nombreux dans la catégorie *« 4 ans et moins »* que le personnel sans intention de postuler (48 % vs 33 %) et moins nombreux dans la catégorie *« 5 à 10 ans »* (36 % vs 46 %) et *« 11 ans et plus »* (16 % vs 22 %).
- C'est aussi un personnel qui, de façon significative, a œuvré dans plus d'écoles que le personnel n'ayant pas l'intention d'appliquer : 48 % a œuvré dans 1 ou 2 écoles comparativement à 57 % pour le personnel n'ayant pas l'intention de postuler. Dans les catégories *« 3 ou 4 écoles »*, les pourcentages sont respectivement de 42 % et 36 %, et pour la catégorie *« 5 écoles et plus »*, 10 % vs 7 %.
- Le personnel avec intention, de façon significative, est plus jeune : 63 % est dans la catégorie des *« 40 ans et moins »* (alors qu'on y retrouve 49 % du personnel enseignant sans intention) et 30 % dans la catégorie *« 40 – 50 ans »* comparativement à 35 %. Quant à la catégorie *« 51 ans et plus »*, on n'y retrouve que 7 % par rapport à 16 % pour le personnel enseignant sans intention.
- Il y a aussi une différence significative entre les deux types de personnel par rapport aux effectifs de l'école : 29 % du personnel enseignant avec intention œuvre dans des écoles de plus de 751 élèves alors qu'il y a 20 % du personnel enseignant sans intention. L'inverse se produit si l'école a un effectif de 250 élèves et moins : on retrouve 20 % du personnel enseignant avec intention et 35 % du personnel enseignant sans intention. Ceci rejoint les données obtenues pour le personnel enseignant avec ou inscrit au DESS pour les écoles de 250 élèves et moins.

SOMMAIRE

Dans le cadre de cette recherche menée en octobre et novembre 2014, la recension des écrits a permis d'identifier 26 facteurs incitatifs et 40 facteurs dissuasifs. Deux questionnaires furent élaborés.

- Le questionnaire à l'intention du personnel enseignant comprenait des énoncés sur la satisfaction au travail, sur l'influence et l'importance des facteurs incitatifs et dissuasifs, sur les intentions de postuler ou non à une fonction de direction ou de direction adjointe, sur les aptitudes par rapport à 35 activités de gestion et enfin, sur le profil sociodémographique.
- Le questionnaire à l'intention du personnel de direction comprenait des énoncés sur la satisfaction au travail, sur l'influence et l'importance des facteurs incitatifs et dissuasifs pouvant affecter la prise décision du personnel enseignant dans son intention de postuler ou non et des questions d'ordre sociodémographique.

La plateforme Survey Monkey fut utilisée pour la cueillette des données. Les responsables des associations régionales de la FQDE ont acheminé le message au personnel de direction membre de leur association. Un rappel fut acheminé à la fin octobre.

Le personnel de direction a retourné 350 questionnaires et le personnel enseignant, 643 questionnaires. Cependant, compte tenu de l'absence de réponses à certaines questions et certains énoncés, les nombres réels sont inférieurs.

En plus de l'analyse avec l'échantillon constitué de l'ensemble du personnel enseignant et du personnel de direction, l'analyse a aussi porté sur les sous-échantillons suivants :

- le personnel enseignant et le personnel de direction selon leur rapport au diplôme d'études supérieures spécialisées (DESS) : a) avec DESS, b) inscrit au DESS, c) sans DESS et non-inscrit au DESS;
- le personnel enseignant des ordres d'enseignement primaire et secondaire;
- le personnel enseignant sans DESS ni inscrit au DESS, selon son intention de postuler à une fonction de direction adjointe ou de ne pas postuler;
- le personnel enseignant avec ou inscrit au DESS et le personnel enseignant avec l'intention de postuler à une fonction.

INFLUENCE ET IMPORTANCE DES FACTEURS INCITATIFS ET DISSUASIFS

Par rapport à l'influence des facteurs, les différences de moyennes entre le personnel enseignant et le personnel de direction sont significatives pour 25 des 26 facteurs incitatifs. Le personnel de direction accorde plus d'influence à tous les facteurs (sauf pour la rémunération et les conditions de travail), notamment aux facteurs incitatifs reliés au sentiment d'efficacité personnelle et, dans une moindre mesure, à la reconnaissance par les autres et à l'enrichissement de la tâche. Chez le personnel enseignant, on accorde plus d'influence, même si la différence est mince, aux facteurs reliés à *« faire une différence »*, tant au niveau pédagogique que relationnel. Le personnel enseignant accorde plus d'importance à des facteurs qui le concernent directement comme la perte de sa classe ou de ses groupes, le style de gestion de la CS ou du MELS qui donne le ton aux activités, le changement d'école, donc une obligation de s'adapter à de nouvelles façons de faire et à une autre culture.

Par contre, ce même personnel accorde moins d'importance que le personnel de direction à des facteurs reliés à la perte du temps personnel (heures de travail, temps de vacances) comme si le personnel de direction avait pris conscience de l'importance de l'empiétement du temps de travail sur son temps personnel.

Il y a une convergence de points de vue quant à l'influence des facteurs incitatifs entre le personnel enseignant du primaire et le personnel enseignant du secondaire : 8 des 10 facteurs ayant le plus d'influence sont similaires (mais dans le désordre) pour les deux types de personnel. Toutefois, le personnel enseignant du primaire est plus sensible que le personnel enseignant du secondaire aux facteurs dissuasifs reliés à l'intendance et au rythme de travail, à la pression dans le poste ainsi qu'aux commentaires des autres et à l'obligation d'obtenir un DESS.

L'ensemble des résultats aux questionnaires permet de dégager que les facteurs incitatifs choisis parmi les plus influents et parmi les plus importants sont ceux dont il faut vraiment tenir compte et autour desquels il faut aussi articuler les stratégies de recrutement :

7. *la possibilité de mise en œuvre de changements;*
8. *l'exercice de mon leadership sur la gestion pédagogique;*
19. *l'intervention dans l'organisation pédagogique de l'école;*
4. *l'influence sur la réussite de l'élève;*
25. *la possibilité de mettre en œuvre des activités à l'école;*
21. *le travail avec plusieurs groupes d'intervenants;*
15. *la mise en œuvre de nouvelles approches pédagogiques;*
2. *la rémunération.*

Une analyse des corrélations supérieures à 0,50 indique que les corrélations sont nombreuses entre ces facteurs incitatifs et les autres facteurs et présentent un tout quasi homogène. On y retrouve 2 blocs : l'un regroupant 15 facteurs et principalement centré sur l'intervention et l'action, l'autre regroupant 3 facteurs et plus orienté vers les conditions de travail.

Les facteurs dissuasifs choisis parmi les plus influents et parmi les plus importants sont ceux dont il faut vraiment tenir compte et autour desquels il faut aussi articuler les stratégies de recrutement :

21. *la diminution possible de la qualité de vie familiale;*
11. *la réduction du temps de vacances;*
29. *les responsabilités du poste par rapport aux moyens disponibles fournis par la CS ou le MELS;*
7. *les formulaires et les rapports à remplir;*
4. *la rémunération par rapport aux tâches demandées;*
40. *le style de gestion de la CS ou du MELS;*
8. *les heures de travail après l'école;*
6. *la gestion de conflits (entre enseignants, entre enseignants et parents, entre enseignants et élèves, entre enseignants et direction).*

Une analyse des corrélations supérieures à 0,50 indique que les corrélations sont peu nombreuses entre ces facteurs dissuasifs et les autres facteurs. On y retrouve 5 blocs sans interaction entre eux. Les deux principaux blocs concernent d'une part, la diminution de la qualité de vie familiale et sociale en relation avec l'empiètement du temps de travail sur le temps personnel (7 facteurs) et d'autre part, les relations interpersonnelles (gestion des conflits, rencontres difficiles avec les parents, pressions politiques, niveau de stress).

LA SATISFACTION AU TRAVAIL

Le personnel enseignant et le personnel de direction ont des indices de satisfaction élevés. Pour le personnel enseignant, il ressort que 98,7 % est plus satisfait qu'insatisfait. Pour le personnel de direction, on retrouve 56 % qui se dit satisfait et 39 % du personnel de direction qui est très satisfait.

Par contre, le personnel de direction semble moins satisfait des conditions salariales, du jugement social sur l'importance de son rôle et près de 50 % pourrait envisager un retour en salle de classe, s'il en avait la possibilité.

Tant pour le personnel enseignant que pour le personnel de direction, il n'y a pas de relation entre l'indice de satisfaction et le désir de poursuivre une carrière soit à la direction ou direction adjointe, soit dans un poste de cadre à la CS.

LES APTITUDES (ON RETROUVE LES RÉSULTATS UNIQUEMENT DANS LE RAPPORT COMPLET)

Dans l'ensemble, le personnel enseignant se sent «*plus apte*» que «*moins apte*» à réaliser les 35 activités relevant de la fonction de direction ou de direction adjointe. Les seules activités ayant des moyennes inférieures au point-milieu de l'échelle de Likert (3) sont «*3. Rédiger le document sur la reddition de comptes*» et «*15. Mettre en œuvre des initiatives ministérielles*», cette observation s'appliquant seulement au personnel enseignant sans DESS et non-inscrit au DESS.

De façon générale, le personnel avec ou inscrit au DESS perçoit qu'il est, de façon significative, davantage apte que le personnel enseignant sans DESS. Plus particulièrement, on le remarque au niveau des aptitudes à communiquer, à être en relation avec les autres ainsi qu'à gérer et organiser.

Les activités pour lesquelles le personnel enseignant du secondaire perçoit posséder plus d'aptitudes que le personnel enseignant du primaire peuvent être regroupées comme suit : les activités de nature interpersonnelle, les activités de monitorage, les activités d'intendance et de gestion, les activités requérant des aptitudes personnelles et enfin les activités de représentation.

L'EFFET DESS

La recherche a permis de cerner ce qui caractérisait le personnel enseignant avec ou inscrit au DESS par rapport au personnel sans ou non-inscrit au DESS. On a constaté que le personnel avec ou inscrit au DESS présente des différences significatives avec le personnel enseignant sans ou non-inscrit au DESS pour 22 facteurs incitatifs (sur 26) et pour 35 facteurs dissuasifs (sur 40) : il accorde plus d'influence aux facteurs incitatifs et moins d'influence aux facteurs dissuasifs. Son attitude serait «*plus positive*».

Quand on compare le sous-échantillon «*personnel enseignant avec ou inscrit au DESS*» avec celui regroupant le personnel enseignant «*avec intention*» (ces sous-échantillons étant mutuellement exclusifs, donc comparables), on constate que le personnel enseignant avec ou inscrit au DESS, accorde, de façon significative, plus d'influence à 10 facteurs que l'on peut regrouper sous trois catégories : l'influence sur les élèves et le personnel, l'intervention et enfin le sentiment d'actualisation.

Quant aux facteurs dissuasifs, globalement le personnel enseignant avec DESS accorde moins d'influence à 13 facteurs (sur 14) présentant des différences significatives que le personnel avec intention. Ces facteurs sont reliés à l'empiètement du temps de travail sur le temps personnel, aux aspects relationnels avec les parents, à la création de réseaux, à l'organisation et la gestion, aux changements, au développement professionnel et à la carrière. En ce sens, le personnel avec ou inscrit au DESS semble moins préoccupé par l'ensemble de la dynamique de l'organisation et de la gestion des activités. Cependant, il accorde plus d'influence, de façon significative, au «*1. Le processus de sélection*» car c'est normalement la prochaine étape à la suite de l'obtention du DESS.

L'effet DESS se manifeste aussi par la prise en considération de l'importance d'influencer les enseignants et les enseignantes pour réussir l'introduction des changements et des approches pédagogiques. Ensuite, la diversité des tâches est un facteur incitatif important. Enfin, la notion de carrière, comme on pouvait s'y attendre, est dans la perspective du personnel enseignant avec ou inscrit au DESS. Finalement, le personnel enseignant avec ou inscrit au DESS accorde plus d'importance au leadership et à l'influence sur l'élève et surtout sur ses collègues.

Pour les deux catégories de personnel (avec ou inscrit au DESS et avec intention), l'intervention par la mise en œuvre de changements et l'intervention sur les approches pédagogiques sont importantes, tout comme d'ailleurs la réalisation de soi et le sentiment d'efficacité personnelle. Le personnel avec ou inscrit au DESS accorde moins d'importance aux conditions de travail et à la rémunération mais plus à la carrière et à la diversité des tâches que le personnel avec intention.

Le personnel enseignant avec ou inscrit au DESS accorde plus d'importance aux facteurs dissuasifs associés à la structure, tels les moyens disponibles, l'imputabilité, la pression à performer, le style de gestion du MELS et de la CS et le processus de sélection. Ce sont des facteurs dont l'origine est à l'extérieur de l'école. Ce personnel a une perspective systémique ou une vision plus globale du fonctionnement de l'école. Par contre, ce personnel accorde moins d'importance aux facteurs reliés à l'empiètement du

temps de travail sur le temps personnel comme le travail de fin de semaine, en soirée ou après l'école et, comme conséquence, sur la diminution de la qualité de vie sociale.

Quant aux aptitudes, il y a peu de distinction entre le personnel enseignant avec ou inscrit au DESS et le personnel enseignant avec intention. On retrouve 32 énoncés (sur 35) dont les moyennes ne présentent aucune différence significative (même si les moyennes du personnel enseignant avec ou inscrit au DESS sont supérieures) et 3 énoncés dont les moyennes présentent des différences significatives peu élevées portant sur la rédaction du document de reddition de comptes, le conseil aux enseignants sur les approches pédagogiques et la rédaction de lettre de nature administrative. On peut conclure que le fait de détenir un DESS ou d'y être inscrit n'accroît pas nécessairement l'aptitude à réaliser certaines activités.

L'effet du DESS semble se situer au niveau de la vision de l'ensemble. Le personnel enseignant avec ou inscrit au DESS est attiré par la diversité dans le travail et les responsabilités associées, la capacité d'intervention et l'exercice du leadership. Il est aussi conscient de son potentiel. Si on tient compte des dix facteurs dissuasifs présentant les plus grandes différences significatives, le personnel enseignant avec ou inscrit au DESS, en leur accordant moins d'influence, semble moins craintif que le personnel enseignant sans DESS à faire face à la gestion des conflits, à la gestion complète de l'école, au besoin politique tant avec les parents lors de rencontres difficiles qu'avec le conseil d'établissement.

LES ANALYSES PLUS POUSSÉES

L'analyse factorielle a permis de constater que les 6 regroupements des facteurs incitatifs sont plus homogènes parce que tous les regroupements sont reliés par au moins trois facteurs. On ne retrouve pas ces interrelations dans les 8 regroupements des facteurs dissuasifs; ici, les regroupements sont isolés les uns des autres, sauf pour quatre d'entre eux.

En somme, ce que les analyses plus poussées ont permis de constater :

- Il n'y a pas de relation entre la charge familiale et l'intention de postuler une fonction de direction ou de direction adjointe, même si on a constaté qu'il peut y avoir une faible relation entre le nombre et l'âge des enfants à la maison et l'intention de postuler.
- Le personnel enseignant ayant l'une des quatre caractéristiques suivantes : niveau de scolarisation plus élevé, en début de carrière, ayant l'intention de postuler ou enfin détenant un DESS ou inscrit au DESS, accorde plus d'influence aux 10 facteurs incitatifs les plus souvent retenus que les autres groupes.
- Le personnel enseignant ayant l'une des quatre caractéristiques suivantes : n'ayant pas l'intention de postuler, du genre féminin, avec une expérience variant de 11 à 20 ans, sans ou non inscrit au DESS, accorde plus d'influence aux facteurs dissuasifs que les autres groupes.
- Tant pour le personnel enseignant que pour le personnel de direction, on a noté un taux de satisfaction plus élevé en début de carrière (moins de cinq ans d'expérience). Ce taux diminue par la suite (entre cinq ans et dix ans d'expérience), pour ensuite augmenter après dix ans.
- Il n'y a pas de relation, pour le personnel enseignant, entre l'indice de satisfaction et l'intention de postuler à une fonction de direction ou de direction adjointe. Pour les directions, il n'y a pas de relation entre la satisfaction et le désir de poursuivre une carrière en administration à la CS.
- L'image positive ou très positive projetée par les directions a une incidence favorable sur le fait d'entreprendre des études de DESS ou de détenir un DESS ou d'avoir l'intention de postuler pour une fonction.
- Le personnel enseignant avec ou inscrit au DESS a moins d'expérience que les autres, a enseigné à moins de niveaux, est plus jeune et œuvre surtout dans des écoles de 751 élèves et plus.
- Le personnel enseignant avec ou inscrit au DESS et le personnel enseignant ayant l'intention de postuler dans leur commission scolaire ou ailleurs perçoivent, de façon significative, avoir plus d'aptitudes que les autres groupes. Il en est de même pour le personnel enseignant du secondaire et le personnel enseignant ayant œuvré dans plusieurs écoles.

RÉFLEXIONS

Quelques réflexions ont surgi à la suite des lectures et relectures du rapport. Le processus de réflexion n'est pas terminé.

1- UN FACTEUR INCITATIF AMBIGU : LA POSSIBILITÉ DE MISE EN ŒUVRE DE CHANGEMENTS

Le facteur incitatif retenu au premier rang par toutes les catégories de personnel, sauf par le personnel de direction est *« 7. La possibilité de mise en œuvre de changements »*. C'est LE facteur dont la position est au premier rang quant à l'influence (p. 129) et quant à l'importance (p. 189).

Pour interpréter cette position du personnel enseignant, il faut revenir sur le sens du terme *« changement »*. Qu'est-ce qu'un changement? C'est une réponse à une situation insatisfaisante, à un malaise par l'instauration d'un correctif. Selon Legendre (2005, p. 203), *« c'est une rupture avec l'habitude et la routine, (une) obligation de penser de façon neuve à des sujets familiers et de remettre en question les anciens postulats »*.

Qui dit changement, dit amélioration, dit autre façon de faire les choses et comme on ne change pas pour changer, le fondement du changement est une insatisfaction par rapport à un état ou à un processus.

Quand le personnel enseignant identifie *« la possibilité de mise en œuvre de changements »* comme premier facteur incitatif, il démontre qu'il perçoit qu'il peut faire mieux ou faire autrement et que la solution, c'est de changer. Il exprime ainsi une forme d'insatisfaction. On pourrait qualifier ce facteur de facteur incitatif négatif ou correctif, tout comme d'ailleurs *« la mise en œuvre de nouvelles approches pédagogiques »* (ce qui laisse sous-entendre que les méthodes actuelles sont inappropriées).

De plus, la perspective du personnel enseignant est centrée sur la salle de classe et la pédagogie. Ce n'est pas une perspective systémique ou plus englobante qui porte sur l'ensemble des salles de classes et des processus de fonctionnement de l'école. Il est plus facile, pour le personnel enseignant, de proposer *« théoriquement »* des changements que de les mettre en œuvre. C'est pourquoi, à notre avis, le personnel de direction a identifié ce facteur au 3e rang, en étant réaliste par rapport à ses limites d'intervention.

2- UNE ATTITUDE INTERVENTIONNISTE

Le premier regroupement de facteurs identifié par l'analyse factorielle (partie 5) est le caractère interventionniste du personnel enseignant :

15. *la mise en œuvre de nouvelles approches pédagogiques;*
7. *la possibilité de mise en œuvre de changements;*
19. *l'intervention dans l'organisation pédagogique de l'école;*
8. *l'exercice de mon leadership sur la gestion pédagogique;*
25. *la possibilité de mettre en œuvre des activités à l'école;*
20. *l'intervention dans la vie sociale de l'école;*
5. *l'influence sur les enseignants et les enseignantes;*
4. *l'influence sur la réussite de l'élève;*
21. *le travail avec plusieurs groupes d'intervenants.*

Tous ces facteurs sont de nature interventionniste et il faut miser sur cette énergie et cette volonté de *« faire une différence »*. D'ailleurs, 6 des 7 facteurs identifiés comme étant les plus influents et les plus importants se retrouvent dans cette liste.

On retrouve aussi cette attitude interventionniste dans les corrélations identifiées au schéma 1: tous les facteurs ont une relation directe ou indirecte avec l'intervention.

La prudence s'impose quant à l'utilité d'une attitude interventionniste sans une perspective systémique. Fondamentalement, l'école est un système de nature différente de celui constitué par la salle de classe. Il y a une étape de plus dans la compréhension des différences de perspectives. Être capable de «*penser système ou globalité*» est essentiel et va au-delà du cognitif.

Ce que l'on constate aussi est que l'actualisation et l'exercice de ces facteurs requièrent une marge de manœuvre et une capacité institutionnelle autonome. Comment peut réagir le personnel enseignant qui place ces facteurs au centre de sa motivation et qui se retrouve, soit comme direction, soit comme direction adjointe, dans une structure qui ne lui permet pas d'actualiser ces facteurs incitatifs? D'où l'importance du débat sur l'autonomie de l'école et la gouvernance «*rapprochée*» : c'est la seule façon de conserver cette énergie interventionniste. C'est alors que les recommandations de la récente recherche de la FQDE sur la gouvernance scolaire (Lalancette, 2014) prennent tout leur sens.

Est-ce une attitude innée ou peut-on apprendre à penser «*système*»? Le programme de DESS peut probablement fournir des éléments cognitifs permettant de penser «*système*» mais fondamentalement, c'est une façon de voir le monde.

3- LA RÉMUNÉRATION : UN FACTEUR À DOUBLE FACETTE

De façon absolue, la rémunération est perçue comme un facteur incitatif relativement important. Cependant, lorsqu'elle est relativisée par rapport à l'ampleur des responsabilités, la rémunération est un facteur dissuasif important. Certains commentaires présentés dans la partie 6 en illustrent l'aspect dissuasif.

Pour assurer la relève, la question de la rémunération devra être abordée car, dans l'application actuelle des processus, elle revêt un caractère inéquitable.

4- LA DIMINUTION POSSIBLE DE LA QUALITÉ DE VIE FAMILIALE

C'est LE facteur dissuasif le plus important pour le personnel enseignant et aussi pour le personnel de direction. L'étude des corrélations (partie 3) montre que les facteurs reliés à la «*diminution possible de la qualité de vie familiale*» sont les heures de travail après l'école (r=0,57), les réunions en soirée (r=0,55) et le travail réalisé pendant la fin de semaine (r=0,63). La réduction du temps de vacances et la diminution possible de la qualité de vie sociale y sont indirectement associées.

C'est un facteur qui est directement lié à la nature du travail et aux processus actuels en cours. Plusieurs interventions sont possibles, certaines relevant du personnel de direction (telles l'organisation du temps, la gestion des priorités), d'autres étant de nature plus institutionnelle (comme les exigences administratives).

5- LE NIVEAU DE STRESS EST ASSOCIÉ AUX RELATIONS INTERPERSONNELLES

On dénote des corrélations importantes entre un ensemble de facteurs (partie 3) : gestion des conflits, exigences des parents, rencontres difficiles avec les parents, les pressions politiques et enfin, le niveau de stress. Par l'analyse factorielle (partie 5), on a regroupé, sous le vocable la pression, ces mêmes facteurs ainsi que d'autres comme l'accroissement de l'imputabilité, la pression à performer, la gestion des situations imprévues, la gestion complète de l'école.

Le stress est une réponse individuelle à des pressions externes et les individus réagissent différemment, selon leur niveau de tolérance. Les membres du personnel de direction actuellement en poste sont soumis sensiblement aux mêmes exigences d'une école à l'autre mais les réactions, selon les moments de l'année et les personnalités, sont différentes.

6- L'ATTITUDE POSITIVE DES DIRECTIONS

Le facteur incitatif *« 12. L'encouragement reçu de la part de la direction ou d'un cadre scolaire »* est placé au 19e rang par le personnel enseignant (m=2,94, en deçà du m=point milieu de 3), mais au 12e rang (m=3,73) par le personnel de direction. En termes d'importance, il a été choisi par 8 % du personnel enseignant parmi les 5 premiers choix. Ce n'est pas un facteur incitatif ni influent ni important. Par contre, la recherche a montré qu'une attitude positive ou très positive de la part des directions et des directions adjointes a un effet significatif sur le personnel enseignant avec ou inscrit au DESS et sur le personnel ayant l'intention de postuler à une fonction de direction ou de direction adjointe.

Ce n'est pas l'encouragement verbal qui compte, c'est l'exemple. Le personnel de direction, par son attitude et ses actions, sert de modèle au personnel enseignant.

7- LE STYLE DE GESTION DU MELS OU DE LA CS

Même si la loi et les règlements sont identiques, le style de gestion est la façon d'appliquer cette loi et ces règlements et de traiter le personnel. Il existe une littérature abondante sur les différents styles de gestion. La façon dont le personnel est géré lui laisse une image.

Le personnel enseignant considère que le style de gestion du MELS ou de la CS est un facteur dissuasif influent (classé au 8e rang) et important (classé au 5e rang). C'est donc dire qu'il est sensible à cette situation.

PISTES D'INTERVENTION

Il serait présomptueux, après cette étude, de faire des « *recommandations* ». Disons qu'il s'agit de quelques pistes d'intervention.

La FQDE doit informer ses membres sur l'importance de parler en profondeur avec le personnel enseignant potentiellement intéressé à postuler à une fonction de direction ou de direction adjointe, de leur vision du poste, des stratégies qu'ils utilisent pour concilier vie familiale et vie professionnelle, de leur stratégie de gestion du stress et de gestion des irritants dont les conflits et les personnes difficiles, de leur apprentissage d'une vision systémique. La recherche a démontré que l'attitude positive a des influences significatives sur le personnel enseignant avec ou inscrit au DESS et le personnel enseignant ayant l'intention de postuler.

À partir de résultats présentés à la sous-section ***1.5 Les facteurs les plus influents et les facteurs les plus importants***, six chantiers semblent se dégager et les pistes d'intervention vont en ce sens.

On ne peut isoler un facteur incitatif déterminant. C'est un ensemble de 15 facteurs dont il faut tenir compte et la trame tourne autour de l'attitude interventionniste et le désir de mettre en œuvre des changements. Pour éviter que ne se perdent l'énergie et le dynamisme des nouvelles directions et directions adjointes, il faut que ces dernières puissent travailler dans un milieu où l'on retrouve une sphère d'autonomie décisionnelle et une marge de manœuvre suffisante. Le premier chantier consiste, pour la FQDE, à continuer à œuvrer dans le sens de la gouvernance rapprochée et de la recherche d'autonomie pour l'école.

Les cinq autres chantiers concernent les 5 blocs de facteurs dissuasifs. On peut déjà avancer, si on veut pallier la perception du personnel enseignant quant aux facteurs dissuasifs, qu'il faut s'attaquer aux problématiques :

- de l'empiètement du temps de travail sur le temps personnel, menaçant la qualité de vie familiale et sociale;
- des tensions sur le plan interpersonnel;
- de la rémunération jugée inéquitable;
- de la bureaucratie (sous forme de rapports et de formulaires à remplir);
- des styles de gestion en place actuellement.

D'où certaines pistes d'intervention.

Piste d'intervention 1 : *Il faut miser sur la volonté, des candidates et des candidats potentiels, d'intervenir et de vouloir faire une différence, tout en s'assurant de leur capacité à développer une vision systémique allant au-delà de la salle de classe.*

Piste d'intervention 2 : *La FQDE devrait s'assurer que le développement d'une vision systémique soit une visée explicite des programmes du DESS.*

Piste d'intervention 3 : *La FQDE devrait poursuivre ses réflexions et ses efforts sur la mise en œuvre d'une école autonome favorisant l'actualisation des facteurs incitatifs centrés sur l'intervention.*

Piste d'intervention 4 : *Le personnel de direction devrait avoir des conversations avec les candidates et les candidats potentiels sur leur passage*

- *du métier d'enseignant au métier de personnel de direction;*
- *de MA salle de classe à MON école;*
- *de la pédagogie de la salle de classe au leadership de la gestion pédagogique;*
- *du leadership pédagogique au leadership partagé (incluant les élèves et les parents).*

Piste d'intervention 5 : *La FQDE devrait réaliser une étude comparative sur les systèmes de rémunération du personnel de direction utilisés dans les autres provinces.*

Piste d'intervention 6 : *Le personnel de direction devrait avoir des conversations avec les candidates et les candidats potentiels sur les stratégies qu'il utilise pour concilier la vie familiale, la vie sociale et le travail, notamment au niveau de l'organisation du travail et de la gestion des priorités.*

Piste d'intervention 7 : *Il est essentiel que le MELS, et la FQDE et les autres partenaires, s'associent pour entreprendre une révision des structures, des processus et des procédures utilisés actuellement en gestion de l'éducation pour s'assurer de leur pertinence et de leur fonctionnalité d'une part et de leur impact sur le temps du personnel de direction d'autre part.*

Piste d'intervention 8 : *Le personnel de direction devrait avoir des conversations avec les candidates et les candidats potentiels sur les stratégies qu'il utilise en matière de gestion des irritants (gestion du stress, gestion des conflits entre adultes, gestion des personnalités difficiles).*

Piste d'intervention 9 : *La FQDE devrait s'assurer que les programmes de DESS accordent une place importante à la gestion des irritants (gestion du stress, gestion des conflits entre adultes, gestion des personnalités difficiles).*

Piste d'intervention 10 : *Le personnel de direction doit mettre en évidence le côté positif de sa profession.*

En somme, il y a des interventions nécessaires de la part de la FQDE :

- auprès de ses membres (pistes d'intervention 4, 5 et 9) en termes de sensibilisation et d'incitation;
- auprès des structures régionales et la structure centrale (pistes d'intervention 3 et 7);
- auprès des universités en fonction du programme de DESS (pistes d'intervention 2, 10).

Elle est encouragée à poursuivre ses efforts pour une école autonome (pistes d'intervention 1 et 3) et pour un réajustement salarial (piste d'intervention 5).

BIBLIOGRAPHIE

Barty, K., Thompson, P., Blackmore J. & Sachs, J. (2005). Unpacking the Issues: Researching the Shortage of School Principals in Two States in Australia. The Australian Educational Researcher, 32 (3), December 2005, 1-18.

Bass, T. (2006). To Be or Not To Be: Issues influencing Educators' Decision to Enter the Principalship. AASA Journal of Scholarship and Practice, 12(4), Winter 2006. 19-30.

Charuest, J.L. (2001). Enquête sur la relève : L'attrait pour la fonction de direction d'établissement. Rapport final. Fédération des commissions scolaires du Québec. 49 pages.

Coggshall, J.G., Stewart, J.K. & Bhatt, M. (2008). Paving the Path to the Urban School Principalship. TQ Research and Policy. Washington. http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED520776.pdf. Consulté en juin 2015.

Corriveau, L. (automne 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.

Cranston, N., Tromans, C. & Reugebrink, M. (2004). Forgotten leaders: what do we know about the deputy principalship in secondary schools? International Journal of Leadership in Education: Theory and Practice, 7(3), 225-242.

Dipaola, M. & Tschannen-Moran, M. (2003). The Principalship at a Crossroads: A Study of the Conditions and Concerns of Principals. NASSP Bulletin. 87(634), 43-65.

D'Arbon, T., Duignan, P. & Duncan, D.J. (2002). Planning for future leadership of schools: an Australian study. Journal of Educational Administration, 40(5), 468-485.

Eby, L. T., Casper, W. J., Lockwood, A., Bordeaux, C., & Brinley, A. (2005). Work and family research in IO/OB: Content analysis and review of the literature (1980–2002). Journal of Vocational Behavior, 66(1), 124-197.

Fortin, R. (2006). L'insertion professionnelle des nouvelles directions d'établissement d'enseignement. Montréal : Fédération québécoise des directions d'établissement d'enseignement.

Greenhauss, J. H. & Beutel, N. J. (1985). Source of conflict between work and family roles. Academy of Management Review, 10(1), p. 76-88.

Hewitt, P.M., Pijanowski, J., Tavano, J. & Denny, G.S. (2012). Baby Boomers, Generation X, and Generation Y: Who Will Lead Our Schools? International Review of Social Sciences and Humanities, 3(1), 232-240.

Institut National de Santé Publique du Québec. (2005). La difficulté de concilier travail-famille : ses impacts sur la santé physique et mentale des familles québécoises. Repéré à

http://www.inspq.qc.ca/pdf/publications/375-ConciliationTravail-Famille.pdf

Kolek, M.M. (2002). A Lack of Principals: Crisis in Connecticut. A Study of Qualified Candidates' Perceptions of Factors Influencing the Attractiveness of the Public School Principalship. Ph. D. Thesis. University of Connecticut.

Lalancette, L. (2014). Gouvernance scolaire au Québec : représentations chez les directions d'établissement d'enseignement et modélisation. Montréal : Fédération québécoise des directions d'établissement d'enseignement.

Ministère de l'éducation, des loisirs et du sport. (2006). Étude des pratiques de soutien et d'accompagnement des nouvelles directions d'établissement. Québec.

http://www.mels.gouv.qc.ca/references/publications/resultats-de-la-recherche/detail/article/etude-des-pratiques-de-soutien-et-daccompagnement-des-nouvelles-directions-detablissement/consulté le 29 mars 2014.

Shen, J., Cooley, Van E. & Ruhl-Smith, C.D. (1999). Entering and leaving school administrative positions. International Journal of Leadership in Education: Theory and Practice, 2(4), 353-367.

Shen, J., Cooley, Van E. & Wegenke, G.L. (2004). Perspectives on factors influencing application for the principalship: a comparative study of teachers, principals and superintendents. International Journal of Leadership in Education: Theory and Practice, 7(1), 57-70.

Stevens, I. (2012). Preparing Pathways To Secondary Principalship: Perceptions of the Support Required. (thesis, Master of Arts). University of Otago, Dunedin, New Zealand. 150 pages. http://otago.ourarchive.ac.nz/bitstream/handle/10523/2434/StevenslanA2012MArts.pdf?sequence=1&isAllowed=y. consulté le 28 octobre 2014.

Whitaker K. & Vogel, L. (2005). Joining the Ranks: Opportunities and Obstacles in Obtaining Principal Positions. Journal of Personnel Evaluation in Education, 18(1), 3–19.

Williams, T.R. (2001). Unrecognized Exodus, Unaccepted Accountability: The Looming Shortage of Principals And Vice Principals In Ontario Public School Boards. Ontario Principals' Council. 75 pages.

Winter, P. A. (1996). Recruiting experienced educators: A model and a test. Journal of Research and Development in Education, 29(3), 163–171.

Winter, P. A., & Morgenthal, J. R. (2002a). Principal recruitment in a reform environment: Effects of school achievement and school level on applicant attraction to the job. Educational Administration Quarterly, 38(3), 319–340. doi:10.1177/0013161X02383002.

Winter, P.A., Rinehart, J.S. & Munoz, M.A. (2002b). 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.

Winter, P. A., Rinehart, J. S., Keedy, J. L., & Bjork, L. G. (2003, November) Principal recruitment in a reform state: Examining a statewide pool of potential applicants. Paper presented at the Annual Meeting of the University Council of Educational Administration, Portland, Oregon.

Winter, P. A., Rinehart, J. S., Keedy, J. L., & Björk, L. G. (2004). Recruiting certified personnel to be principals: A statewide assessment of potential job applicants. Planning and Changing, 35(1/2), 85–107.

Winter, P. A., & Melloy, S. H. (2005a). Teacher recruitment in a school reform state: Factors that influence applicant attraction to teaching vacancies. Educational Administration Quarterly, 41(2), 349–372. doi:10.1177/0013161X04269595.

Winter, P. A., Millay, J. D., Björk, L. G., & Keedy, J. L. (2005b). Superintendent recruitment: Effects of school councils, job status, signing bonus, and district wealth. Journal of School Leadership, 15(4), 433–455.

Winter, P. A., Rinehart, J. S., Keedy, J. L., & Björk (2007). Superintendent Recruitment: A Statewide Assessment of Principal Attraction to the Job. Planning and Changing, 38 (1&2), 35–59.

ANNEXE 1 :

LES FACTEURS INCITATIFS ET LES FACTEURS DISSUASIFS

ON RETROUVE TROIS CATÉGORIES DE FACTEURS D'INFLUENCE INTRINSÈQUES :

1- FACTEURS D'INFLUENCE INTRINSÈQUES : LE SENTIMENT D'ACCOMPLISSEMENT PERSONNEL

Quatre facteurs portant sur ce qui relève du désir profond de réalisation de son potentiel et de son idéal :

9. *l'accroissement de l'estime de soi;*
13. *les expériences réussies dans l'organisation d'activités;*
14. *le sentiment d'efficacité personnelle;*
16. *le besoin de me réaliser en fonction de mon potentiel.*

2- FACTEURS D'INFLUENCE INTRINSÈQUES : FAIRE UNE DIFFÉRENCE PAR LES INTERVENTIONS PÉDAGOGIQUES

Cinq facteurs portant sur cette motivation intérieure (le «*drive*») soutenant le désir de vouloir faire une différence par des interventions qui s'inscrivent dans la lignée d'un professionnel de l'enseignement :

4. *l'influence sur la réussite de l'élève;*
7. *la possibilité de mise en œuvre de changements;*
8. *l'exercice de mon leadership sur la gestion pédagogique;*
15. *la mise en œuvre de nouvelles approches pédagogiques;*
19. *l'intervention dans l'organisation pédagogique de l'école.*

3- FACTEURS D'INFLUENCE INTRINSÈQUES : FAIRE UNE DIFFÉRENCE PAR LES INTERVENTIONS RELATIONNELLES

Cinq facteurs portant sur des interventions de nature relationnelle :

5. *l'influence sur les enseignants et les enseignantes;*
6. *l'interaction avec un large éventail de parents;*
20. *l'intervention dans la vie sociale de l'école;*
21. *le travail avec plusieurs groupes d'intervenants;*
25. *la possibilité de mettre en œuvre des activités à l'école.*

Les facteurs d'influence extrinsèques sont régis de l'extérieur, entre autres, la société, le milieu de travail et la profession quand on les compare aux facteurs d'influence intrinsèques qui relèvent plus du «*drive*».

4- FACTEURS D'INFLUENCE EXTRINSÈQUES : LA CARRIÈRE

Cinq facteurs associés à la carrière et à des choix professionnels :

1. *les conditions de travail;*
2. *la rémunération;*
11. *la possibilité d'avancement dans la carrière;*
23. *la poursuite de mon développement professionnel par l'obtention d'un diplôme d'études supérieures spécialisées (DESS) en gestion de l'éducation;*
26. *le sentiment «d'avoir fait le tour du jardin dans l'enseignement» et passer à autre chose.*

5- FACTEURS D'INFLUENCE EXTRINSÈQUES : LA RECONNAISSANCE PAR LES AUTRES

Trois facteurs associés à la perception d'autrui sur ses choix professionnels :

3. *la reconnaissance par mes collègues;*
12. *l'encouragement reçu de la part d'une direction ou d'un cadre scolaire;*
17. *la reconnaissance issue de la communauté de parents.*

6- FACTEURS D'INFLUENCE EXTRINSÈQUES : L'ENRICHISSEMENT DE LA TÂCHE

Quatre facteurs associés à un *« autre travail »* comme changer de métier, faire face à de nouvelles activités, gérer son temps, donnent de nouvelles perspectives à l'exercice des activités :

10. les responsabilités accrues;
18. la possibilité de gérer mon temps;
22. la diversité des tâches;
24. la latitude dans la prise de décision.

LE REGROUPEMENT DES FACTEURS DISSUASIFS

Nous situons les présupposés (les images mentales et les représentations fournies par les autres) au point de départ, sans relation avec les conditions et la nature du travail. Les conditions de travail (les ensembles normatifs rattachés à des aspects légaux ou des politiques internes aux CS) affectent la nature du travail qui est l'élément central. La nature du travail est régie par la réalité du terrain et regroupe, en partie, ce que veut dire *« faire partie d'un personnel de direction »*. De la nature du travail découlent les conséquences *« de ce type de travail »* : les conséquences sur la vie personnelle, les conséquences sur la vie professionnelle, les conséquences sur un aspect de la vie affective que constitue la relation avec les élèves, les conséquences sur les relations avec la structure et enfin les conséquences sur les relations avec ce qui est à l'extérieur de l'école.

1- LES PRÉSUPPOSÉS

Cinq facteurs y sont associés. Ce sont des représentations mentales (générées par les observations de la personne) et sociales (générées au contact des autres) :

1. le processus de sélection;
26. les conditions de travail en éducation;
30. l'image de l'école publique;
35. la peur de ne pas réussir dans le poste;
37. les commentaires et les conseils (famille, amis, collègues).

2- LES CONDITIONS DE TRAVAIL

Sept facteurs couvrent l'ensemble des contraintes et des normes rattachées ou affectant la nature du travail (environnement externe du travail) habituellement régies par la CS ou par le MELS :

3. un poste non syndiqué;
4. la rémunération par rapport aux tâches demandées;
24. l'obligation d'obtenir un diplôme d'études supérieures spécialisées (DESS) en gestion de l'éducation;
29. les responsabilités du poste par rapport aux moyens disponibles fournis par la CS ou le MELS;
28. la mutation périodique d'école;
33. la difficulté de réinsertion dans le corps enseignant si on quitte le poste de direction ou de direction adjointe;
34. la possibilité de se retrouver dans une école éloignée de son lieu de résidence.

3- LA NATURE DU TRAVAIL

Dix facteurs se rapportant au mode d'opération et aux constituantes des tâches :

2. l'organisation et la supervision des services de garde;
6. la gestion de conflits (entre enseignants, entre enseignants et parents, entre enseignants et élèves, entre enseignants et direction);
8. les heures de travail après l'école;
9. les réunions en soirée;
10. les tâches imprévisibles;
12. la difficulté de mise en œuvre de changements pédagogiques;
13. la complexité des conventions collectives;
22. les habiletés politiques nécessaires;
38. la gestion des situations imprévues;
39. la gestion complète de l'école (ressources matérielles, humaines, financières, logistique).

4- LES CONSÉQUENCES SUR LA VIE PERSONNELLE

Quatre facteurs reliés aux conséquences des conditions de travail et de la nature du travail et portant sur la qualité de vie familiale et sociale :

5. la diminution possible de la qualité de vie sociale;
11. la réduction du temps de vacances;
20. le travail réalisé pendant la fin de semaine;
21. la diminution possible de la qualité de vie familiale.

5- LES CONSÉQUENCES SUR LA VIE PROFESSIONNELLE

Quatre facteurs reliés aux conséquences des conditions de travail et de la nature du travail et portant sur la vie professionnelle :

14. la perception des anciens collègues;
18. le niveau de stress;
19. l'accroissement de l'imputabilité[6] et de la pression à performer;
25. la solitude dans le poste.

6- LES CONSÉQUENCES SUR LA RELATION AVEC LES ÉLÈVES

Deux facteurs reliés aux conséquences des conditions de travail et de la nature du travail et portant les relations avec les élèves :

23. le contact direct avec un grand nombre d'élèves;
32. ne plus avoir une classe (ou des groupes) à soi.

7- LES RELATIONS AVEC L'EXTERNE

Quatre facteurs portant sur les relations externes, notamment avec les parents et, dans une moindre mesure, sur les pressions politiques de la CS et des autres parties prenantes de l'environnement de l'école :

15. les activités reliées à la gestion du conseil d'établissement;
16. les rencontres difficiles avec des parents;
31. les exigences de la part des parents;
36. les pressions politiques.

8- LES RELATIONS AVEC LA CS ET LE MELS

Quatre facteurs sur les relations avec la structure et ses exigences de fonctionnement :

7. les formulaires et les rapports à remplir;
17. l'obligation de créer de nouveaux réseaux avec les différents services de la CS et les autres partenaires;
27. les changements pouvant survenir en éducation;
40. le style de gestion de la CS ou du MELS.

[6] Dans les questionnaires, le terme imputabilité au sens d'avoir à rendre des comptes sera utilisé. Après vérification, le terme imputabilité est un anglicisme.

FQDE
Fédération québécoise
des directions d'établissement
d'enseignement