

The cover features a large graphic on the left consisting of a blue circle with a white center, containing a grey 'C' shape. The background is composed of large geometric shapes in blue, white, and grey. A photograph of three students working at a wooden desk is positioned at the bottom left. One student is using a laptop, another is writing in a notebook, and a third is using a ruler. The title 'OBJECTIF' is in large green letters, and 'persévérance et réussite' is in smaller blue and green letters. The text 'BULLETIN N° 18' is in a green box on the right. The 'Québec' logo is at the bottom right.

OBJECTIF

persévérance **et** réussite

BULLETIN N° 18

Québec 

A decorative graphic on the left side of the page consisting of three concentric circles. The outermost circle is blue, the middle one is grey, and the innermost one is green.

SOMMAIRE

4 • Mesures d'insertion professionnelle pour assurer la rétention des enseignants

5 • Saviez-vous que...

- Les pratiques de gestion des ressources humaines ciblées constituent l'un des facteurs favorables à la rétention de directions d'établissement scolaire.

7 • Conditions de mise en œuvre d'un leadership exemplaire au sein des directions d'établissement en milieu défavorisé au Québec

8 • Saviez-vous que...

- Les pratiques des directions d'établissement et des commissions scolaires affectent aussi la réussite scolaire des élèves.

9 • Saviez-vous que...

- La fatigue professionnelle vécue ou ressentie par le personnel enseignant n'a pas les mêmes effets sur les élèves du primaire et du secondaire.

PRÉSENTATION

Mieux connaître l'ensemble des facteurs favorisant la persévérance et la réussite scolaires afin de soutenir les acteurs du système éducatif constitue l'un des objectifs du Programme de recherche sur la persévérance et la réussite scolaires (PRPRS). Fait à noter, ce programme du ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur (MEES), en collaboration avec le Fonds de recherche du Québec – Société et Culture (FRQSC), contribue depuis 2002 au développement des connaissances en éducation.

Comment améliorer l'environnement scolaire pour encourager la poursuite des études des élèves de tous les ordres et secteurs d'enseignement? Les recherches présentées dans cette 18^e édition du bulletin *Objectif Persévérance et Réussite* apportent un nouvel éclairage sur cette question. Sont notamment abordées les difficultés d'attraction et de rétention des enseignants et des directions d'établissement au Québec. Le premier article s'intéresse aux mesures d'insertion professionnelle pouvant favoriser la rétention des enseignants. Est ensuite traité, dans le deuxième article, l'effet global des pratiques de gestion de ressources humaines dans la sélection et la rétention du personnel au sein des directions d'établissement. Puis, le troisième article présente des directions d'établissement ayant la persévérance et la réussite scolaires des élèves comme préoccupation essentielle et dont les pratiques sont considérées comme exemplaires.

Situé au croisement des trois précédentes recherches, le quatrième article examine les pratiques mises en œuvre par des commissions scolaires¹, le leadership des directions d'école et la rétention du personnel enseignant. La mise en parallèle de ces trois groupes d'acteurs de l'éducation en dit beaucoup sur l'influence que chacun d'eux peut avoir sur la persévérance et la réussite scolaires des élèves, entre autres dans les milieux défavorisés. Finalement, le dernier article traite des composantes de l'épuisement professionnel chez le personnel enseignant et de leurs effets sur les élèves.

Bonne lecture!



RECHERCHE

Les écoles défavorisées font face à de nombreux défis, dont les problèmes de gestion de classe et les difficultés d'apprentissage, pour ne nommer que ceux-là. À cela s'ajoute la rareté de la main-d'œuvre d'enseignants et de directions d'établissement scolaire. Sur la base de ces constats, des chercheurs ont tenté de déterminer les facteurs facilitants et les obstacles, d'une part, à la rétention des enseignants et, d'autre part, au recrutement du personnel au sein des directions scolaires. Fait notable, les candidats retenus pour les postes de direction doivent non seulement démontrer du leadership, mais aussi mettre au centre de leurs décisions la persévérance et la réussite scolaires des élèves. Cela dit, les effets s'en feront d'autant plus ressentir si les commissions scolaires soutiennent et accompagnent les enseignants et les gestionnaires nouvellement recrutés.

Les résultats de recherche présentés dans ce bulletin tendent à démontrer que l'insertion professionnelle et l'accompagnement de personnes clés pour la persévérance et la réussite des élèves sont essentiels. L'implantation de mesures dans ce but influencerait positivement la capacité des enseignants à gérer adéquatement les comportements problématiques en classe et améliorerait le climat scolaire, deux facteurs susceptibles de réduire la prévalence de l'épuisement professionnel des enseignants.

¹ Il est à noter qu'au moment de la rédaction des rapports de recherche présentés dans ce bulletin, les commissions scolaires étaient toujours la structure administrative responsable de la gestion des établissements scolaires au Québec.



MESURES D'INSERTION PROFESSIONNELLE POUR ASSURER LA RÉTENTION DES ENSEIGNANTS

La littérature scientifique² révèle que près de 25 % des nouveaux enseignants quittent la profession au cours des sept premières années de leur carrière. À ces départs s'ajoutent ceux liés à la retraite qui accentuent la pénurie. Dans le cadre d'une recherche-action réalisée en 2018, Thierry Karsenti, de l'Université de Montréal, et son équipe se sont intéressés à ce problème en documentant l'ensemble des facteurs associés à la rétention des enseignants dans les écoles du Québec en milieu défavorisé. Au moyen d'un questionnaire ainsi que d'entrevues individuelles et de groupes, ils ont interrogé 721 enseignants ayant moins de cinq ans d'expérience, 253 enseignants d'expérience, 47 personnes responsables de l'encadrement des enseignants nouvellement arrivés et 827 élèves.

Contrairement aux statistiques qui circulent, l'analyse de Karsenti et de son équipe fait notamment ressortir que plus de 93 % des nouveaux enseignants participant à l'étude affirment n'avoir jamais songé à quitter la profession. Qu'est-ce qui a favorisé leur rétention? Les chercheurs soutiennent que « la quantité, la variété et la qualité des mesures de rétention des enseignants mises en place participent grandement à une meilleure insertion professionnelle des nouveaux enseignants » et, par conséquent, à leur rétention.

UNE INSERTION PROFESSIONNELLE QUI PORTE SES FRUITS

Parmi les défis auxquels sont confrontés les nouveaux enseignants interrogés, la gestion de classe et le manque de temps ont été nommés par plus de la moitié d'entre eux comme des facteurs susceptibles de les amener à quitter la

profession. Trois autres facteurs importants ont été relevés par l'ensemble des participants : la lourdeur de la tâche, la gestion des élèves en difficulté, ou de ceux ayant des besoins spéciaux, ainsi que le stress. Alors, qu'est-ce qui les motive à persister dans leur choix de carrière?

Selon les résultats obtenus par les chercheurs lors des entrevues réalisées avec les participants, le mentorat est la mesure la plus utilisée par les nouveaux enseignants (26,1 %). Plus de 95 % ont en effet indiqué l'apprécier « beaucoup » ou « énormément ».

Pour garantir la rétention des enseignants, les écoles visitées avaient mis en place un ensemble de dispositions que Karsenti et son équipe ont recensées. Elles varient en nombre tout comme en intensité d'une école à l'autre et couvrent trois volets de l'insertion professionnelle des enseignants : leur accompagnement, la valorisation de la formation continue, ainsi que la présence de structures favorisant les échanges. Parallèlement, les chercheurs ont aussi documenté la présence de dispositifs destinés aux commissions scolaires et aux directions d'établissement qui visent à les sensibiliser à la réalité des nouveaux enseignants. L'analyse des entrevues a permis à l'équipe de recherche de déterminer les mesures ayant le potentiel de favoriser encore davantage la rétention des enseignants.

² Karsenti, T., et collab. (2015). *Analyse des facteurs explicatifs et des pistes de solution au phénomène du décrochage chez les nouveaux enseignants, et de son impact sur la réussite scolaire des élèves*. Université de Montréal, 29 p.

DES PISTES DE SOLUTION

En prenant en considération l'ensemble des résultats obtenus dans le cadre de leur recherche, Karsenti et son équipe proposent plusieurs pistes de solution pour favoriser la rétention des enseignants. En voici deux essentielles :

- Sensibiliser les enseignants d'expérience aux difficultés rencontrées par leurs collègues moins expérimentés permettrait d'instaurer des espaces et des moments de partage, ainsi qu'une culture d'entraide.
- Faire connaître davantage aux responsables de ces directions et de ces commissions scolaires les obstacles à l'insertion professionnelle du personnel enseignant par des efforts de sensibilisation. Ces organisations pourraient par la suite mieux accompagner les nouveaux enseignants durant leurs premières années d'enseignement, les rendant ainsi moins stressantes, par exemple en offrant des horaires allégés et un plan de soutien personnalisé.

Les chercheurs suggèrent également d'autres pistes de solution, dont : outiller les nouveaux enseignants en ressources pédagogiques riches et éviter de leur assigner d'emblée des classes difficiles. En outre, selon Karsenti, les commissions scolaires pourraient adopter une posture proactive en trouvant le moyen de mieux cibler les nouveaux enseignants ainsi que leurs besoins : ressources pédagogiques faciles à

consulter et à mettre en œuvre, accompagnement, etc. Pour maximiser l'efficacité de ces mesures, elles devraient être évaluées et ajustées si nécessaire.

Les commissions scolaires pourraient aussi constituer un vecteur de valorisation de la profession enseignante, d'abord auprès des parents, par des « stratégies pour accroître la reconnaissance des parents envers l'engagement des enseignants », indique Karsenti, ensuite auprès de l'ensemble de la société. Dans les conclusions de leur rapport, les chercheurs suggèrent d'agir en amont et incitent les facultés d'éducation à mieux préparer les futurs enseignants à la réalité de leur profession et des écoles où ils enseigneront, d'autant plus que l'université demeure le lieu par excellence pour transmettre une culture de développement professionnel continu.

Retenons que, selon Karsenti, l'ensemble des acteurs en éducation peuvent aller plus loin dans leurs actions pour favoriser la rétention des jeunes enseignants, que ce soit en les valorisant, en les outillant ou en les accompagnant. Par exemple, amorcer une réflexion sur les stratégies à expérimenter afin d'ajuster les conditions de travail de ces enseignants en tenant compte de l'indice de défavorisation de l'école où ils enseignent pourrait se révéler bénéfique. Cela amènerait les commissions scolaires et les directions d'établissement à agir de manière mieux adaptée au contexte et à travailler sur des problématiques qui leur sont propres.



SAVIEZ-VOUS QUE...

LES PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES CIBLÉES CONSTITUENT L'UN DES FACTEURS FAVORABLES À LA RÉTENTION DE DIRECTIONS D'ÉTABLISSEMENT SCOLAIRE.

À l'heure actuelle, il est de plus en plus difficile de recruter de nouveaux candidats aux postes de direction d'établissement et de les maintenir en fonction. En outre, selon certaines études³, la lourdeur de la tâche et la difficulté à concilier la vie

personnelle et professionnelle contribuent à remettre en cause le choix professionnel des directions d'établissement scolaire au Québec. Dans une recherche réalisée en 2014, Nancy Lauzon, de l'Université de Sherbrooke, et ses collaborateurs ont exploré les facteurs qui expliquent la non-rétention des directions d'établissement scolaire. Pour ce faire, ils ont visité sept commissions scolaires de niveaux socioéconomiques variés, pour y observer les pratiques en gestion des ressources humaines (GRH). Ils ont également réalisé 37 entrevues en rencontrant des informateurs clés du milieu, y compris des représentants de deux associations professionnelles.

³ Pelletier, G. (2010). De la professionnalisation en éducation : regard sur les directions d'établissement. *Revue internationale des sciences de l'éducation*, 24, 29-38.

Les résultats de leur recherche suggèrent que les pratiques de GRH ont un impact potentiel tangible sur le processus de recrutement et de rétention des directions d'établissement. Ces pratiques comprennent notamment la planification de la relève, le recrutement, la supervision des nouvelles personnes en poste et l'insertion professionnelle.

POUR UN RECRUTEMENT PLUS LARGE ET UNE TRANSITION PLUS FLUIDE

La littérature scientifique⁴ souligne que les pratiques de GRH ont un effet de levier sur les directions, car elles ont pour objectif d'augmenter la performance organisationnelle. De plus, elles ont une incidence directe sur les ressources humaines (ex. : processus de sélection), mais aussi des conséquences indirectes sur le plan organisationnel en agissant sur les comportements des employés (ex. : climat organisationnel). En ce qui concerne la gestion du personnel de direction, les effets de la GRH peuvent se faire sentir sur l'attractivité de la fonction de direction, sur la rétention du personnel, sur la motivation, et même sur le développement professionnel. L'analyse de données recueillies sur le terrain a d'ailleurs fait ressortir des facteurs qui augmentent l'attractivité de la profession.

D'abord, la disponibilité des informations concernant le processus d'embauche et la présence d'une banque de candidatures facile d'utilisation incitent les candidats à se présenter pour des postes de direction, car ils peuvent ainsi mieux appréhender l'ensemble de la procédure de sélection. Aussi, un climat de travail perçu comme positif accentue l'attractivité de ces postes. D'ailleurs, ce facteur est favorable au renforcement du sentiment d'appartenance à une école, ce qui encourage d'autant plus les enseignants qui font déjà partie du personnel de cette école à y amorcer une carrière comme gestionnaire.

Ensuite, selon les analyses, la présence d'un système de mentorat s'avère bénéfique à plus d'un égard. Un tel système favorise entre autres le partage d'expériences entre des personnes rendues à différentes étapes de leur carrière, un meilleur accompagnement ainsi que la participation à des communautés d'apprentissage professionnelles. D'ailleurs, ces espaces privilégiés non seulement encouragent les personnes dans la poursuite d'une carrière en gestion, mais aussi favorisent la rétention des nouvelles directions d'école.

Finalement, l'équipe de recherche souligne que la rétention des directions peut être améliorée avec des stratégies d'accommodation mineures : proximité du lieu de résidence, poursuite de la carrière dans le même ordre d'enseignement, etc.

En bref, Lauzon soutient que l'accompagnement des directions est essentiel et qu'il doit se traduire en moyens concrets, et ce, tant avant qu'après le moment de l'entrée en poste du personnel de direction. En voici des exemples :

- Diffuser de l'information sur le cheminement de carrière;
- Offrir une supervision plus structurée, incluant un plan de développement des compétences;
- Outiller les directions en offrant de la formation continue (ex. : en informatique);
- Faciliter l'accès à des réseaux de pairs.

PLUS DE TRAVAIL D'ÉQUIPE ET DE COORDINATION

En ce qui concerne la rétention du personnel des directions d'établissement, l'équipe de recherche a cerné certains facteurs qui la facilitent. Par exemple, une expérience en gestion avant l'entrée en poste améliore l'anticipation des tâches associées à la direction d'un établissement scolaire. De plus, la possibilité pour chacun de poursuivre son développement professionnel renforce le sentiment de compétence, et les difficultés rencontrées sont alors vues comme des défis stimulants plutôt que comme des obstacles.

Parallèlement, la rétention des directions peut être encouragée par le travail d'équipe au sein de l'ensemble du personnel de cette école. De plus, la présence d'un réseau de collègues travaillant dans différentes écoles ou commissions scolaires permet de nouer des liens de proximité et de pouvoir compter sur le soutien des pairs.

En somme, les résultats obtenus dans le cadre de cette étude indiquent que les commissions scolaires devraient s'inspirer, en ce qui concerne les pratiques de GRH, de ces facteurs facilitants. Assurer une supervision plus structurée et favorisant des rétroactions constituerait, par exemple, un appui au personnel de direction recruté. Lauzon et son équipe suggèrent entre autres que les universités, les associations professionnelles ainsi que le MEES doivent agir en amont, et non seulement peaufiner l'offre de formation continue, mais aussi mieux faire connaître le travail du personnel de directions dès la formation initiale ainsi qu'à valoriser la profession auprès du public.

⁴ Boselie, J. P., Dietz, G. et Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in research on human resource management and performance. *Human Resource Management Journal*, 15(3), 67-94.

CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE D'UN LEADERSHIP EXEMPLAIRE AU SEIN DES DIRECTIONS D'ÉTABLISSEMENT EN MILIEU DÉFAVORISÉ AU QUÉBEC

Les pratiques pédagogiques des enseignants ont assurément des retombées importantes pour la réussite éducative, mais elles ne sont pas les seules. Les pratiques de gestion des directions d'établissement scolaire en ont aussi. Pourquoi? En s'appuyant sur la littérature scientifique existante⁵, la chercheuse Roseline Garon, de l'Université de Montréal, et son équipe soulignent que ces pratiques de gestion « affectent directement [...] les pratiques pédagogiques du personnel enseignant, qui ont un effet direct sur la persévérance et la réussite des élèves ».

La recherche de Garon avait pour objectif d'identifier les pratiques de gestion qui ont un impact sur l'enseignement et la réussite des élèves. Au total, 14 directions d'école primaire en milieu défavorisé (IMSE = 7 à 10⁶) du Québec, toutes des écoles situées en milieu rural ou urbain, et provenant autant du secteur anglophone que du secteur francophone, ont participé à l'étude. Aussi, 164 enseignants travaillant dans ces écoles ont pris part à l'étude par le moyen de questionnaires et d'entrevues semi-dirigées. Ceci, sans compter les observations faites par Garon et son équipe. Leur recherche a fait émerger une nouvelle dimension du leadership, en plus des 14 autres déjà existantes, et a brossé un portrait de bonnes pratiques de gestion dans les écoles visitées.

L'OPÉRATIONNALISATION DU LEADERSHIP

L'analyse a montré que plusieurs des dimensions du leadership sont mises en pratique quotidiennement. Les directions agissent de manière à instaurer les conditions favorables à l'apprentissage (dimension 3A) en soutien aux élèves à risque (dimension 9) et en favorisant un climat scolaire sain (dimension 7).

Garon affirme que le leadership des directions s'opérationnalise avant tout par la vision de la réussite éducative (dimension 1) qu'elles mettent au centre de leurs actions et de la culture organisationnelle de l'école. Communiquer la conviction que tous les élèves peuvent apprendre et réussir constitue ainsi un modèle de leadership, tout comme promouvoir les valeurs de cohérence, de professionnalisme et d'ouverture.

LES 14 DIMENSIONS DU LEADERSHIP DES DIRECTIONS

1. Promouvoir une vision dans laquelle la préoccupation centrale est l'apprentissage
2. Établir des orientations et des buts cohérents en lien avec l'apprentissage.
3. (A) Créer les conditions favorables à l'apprentissage.
(B) Agir sur les pratiques pédagogiques.
4. Agir stratégiquement pour acquérir et utiliser les ressources.
5. Promouvoir l'apprentissage de tous.
6. Organiser l'école conformément aux objectifs.
7. Établir un climat sécuritaire favorisant le soutien.
8. Collaborer avec les parents et les organismes.
9. Soutenir les élèves à risque.
10. Partager son leadership.
11. Dialoguer avec les enseignants et le personnel.
12. Être sensible au contexte et l'influencer.
13. Développer l'imputabilité.
14. S'engager socialement.

UNE QUINZIÈME DIMENSION

Les pratiques transversales, « qui touchent plusieurs domaines d'intervention des directions et qui ont le potentiel d'influencer l'ensemble des dimensions déjà ciblées dans la recherche », informe Garon, se retrouvent dans les prises de décisions et passent par :

- l'utilisation des données d'apprentissage;
- l'utilisation des données issues de la recherche;
- l'attitude des directions d'école;
- la collaboration entre les membres de l'équipe-école;
- les actions éthiques et équitables.

⁵ Murphy, J., Elliott, S. N., Goldring, E., et Porter, A. C. (2007). Leadership for learning: a research-based model and taxonomy of behaviors. *School Leadership and Management*, 27(2), 179-201.

⁶ Rappelons que le sigle IMSE désigne l'indice de milieu socioéconomique.

Afin de matérialiser leur vision de la réussite éducative, les directions peuvent maximiser les rencontres de travail avec l'ensemble du personnel, y compris les enseignants. Ce sont durant ces échanges que des réflexions peuvent s'engager sur la pédagogie, surtout en ce qui concerne les mathématiques et la littératie. Ces moments sont aussi des occasions pour partager le leadership, en faisant participer les enseignants à la prise de décision, ce qui les encourage à s'engager ainsi qu'à se responsabiliser.

LES OBSTACLES POTENTIELS AU LEADERSHIP

Les résultats d'analyse dévoilent cependant la présence de facteurs pouvant nuire au déploiement de pratiques de gestion exemplaires. Garon et son équipe indiquent que les conditions d'exercice de la profession de direction d'établissement ont une influence sur l'expression des 15 dimensions du leadership. Des éléments de contexte constituent des facteurs tantôt facilitant, tantôt contraignant l'exercice des tâches

quotidiennes des directions. Parmi ces éléments, citons la disponibilité (ou le manque) de ressources et le soutien (ou l'absence de) en provenance de l'organisation. Aussi, il ressort de l'analyse que certaines directions ont le sentiment de devoir jouer des rôles multiples et difficilement compatibles. Les observations et les témoignages recueillis montrent que le fait de concilier les exigences bureaucratiques et les pratiques de direction axées sur l'apprentissage des élèves s'avère parfois ardu. Des tâches d'intendance et d'encadrement se superposent aux tâches administratives pour lesquelles les directions manquent souvent d'information et pour lesquelles elles « font preuve de moins d'innovation », indique Garon.

L'équipe de recherche conclut en mettant en évidence l'importance non seulement de poursuivre le développement professionnel dans les équipes-écoles, mais aussi d'en faire une priorité, notamment en valorisant l'apprentissage pour tous. Elle souligne également que le travail collectif dans les établissements scolaires est bénéfique pour favoriser l'exercice d'un leadership positif.

SAVIEZ-VOUS QUE...

LES PRATIQUES DES DIRECTIONS D'ÉTABLISSEMENT ET DES COMMISSIONS SCOLAIRES AFFECTENT AUSSI LA RÉUSSITE SCOLAIRE DES ÉLÈVES.

Alors que la recherche de Thierry Karsenti (Université de Montréal) et de son équipe montre un lien entre la non-rétention des enseignants en cours d'année scolaire et le décrochage des élèves, les recherches réalisées respectivement par Nancy Lauzon (Université de Sherbrooke) et par Roseline Garon (Université de Montréal) mettent en évidence d'autres facteurs qui influencent directement la réussite scolaire des élèves.

LES ACTIONS POSSIBLES DANS LES COMMISSIONS SCOLAIRES

Les pratiques de gestion de ressources humaines (GRH) englobent le recrutement des effectifs scolaires, la gestion des mesures d'insertion professionnelle, la supervision et l'accompagnement du personnel ainsi que le développement professionnel. Ces pratiques, en plus d'avoir un effet déterminant sur le profil des directions d'établissement scolaire, sur leur accompagnement et sur les possibilités de développement professionnel qui leur sont offertes, influencent indirectement la persévérance et la réussite scolaires des élèves.

Lauzon et ses collaborateurs soutiennent qu'il est possible d'instaurer un processus de recrutement du personnel de direction d'établissement comportant des critères qui prennent en compte la persévérance et la réussite scolaires.

En suivant cette logique, les candidats sont choisis en fonction de leur profil et de la priorité qu'ils accordent à la persévérance et à la réussite scolaires. Lauzon indique que cette préoccupation peut s'exprimer par le souhait de déployer certaines stratégies, par exemple :

- l'établissement des orientations de l'école;
- le développement du personnel de l'école;
- l'adaptation de la structure organisationnelle de l'école aux changements;
- la gestion du programme éducatif.

Dans cette pratique de GRH, les candidats retenus le seraient donc notamment en raison de l'importance qu'ils accordent à la mise en place de stratégies visant la persévérance et la réussite scolaires.

L'EFFET DES DIRECTIONS « EXEMPLAIRES »

Les résultats obtenus par la chercheuse Roseline Garon, de l'Université de Montréal, et de ses cochercheurs indiquent aussi un lien entre la vision éducative des directions d'établissement et la réussite et la persévérance scolaires des élèves. En concrétisant leur vision éducative en objectifs, les directions « exemplaires » visitées ont communiqué à leur équipe des convictions et des valeurs où l'apprentissage est placé au cœur des préoccupations de l'école. Ces directions, en faisant de l'apprentissage de tous une priorité, donnent l'occasion aux enseignants de discuter de pédagogie et de susciter le questionnement. Les équipes mobilisées peuvent ainsi s'engager et participer à la prise de décisions. Il ressort également de cette étude que le soutien des directions aux enseignants est particulièrement efficace sur leurs pratiques

pédagogiques en mathématiques, qui leur pose un peu plus de défis qu'en littérature. Selon Garon, les pratiques pédagogiques s'améliorent en raison de la présence de structures favorisant le travail d'équipe (plage horaire, moyens financiers, etc.) et d'un climat de collaboration avec un objectif de réussite éducative clair.

LES CONSÉQUENCES DE LA NON-RÉTENTION DU PERSONNEL ENSEIGNANT

Malgré les bonnes pratiques de GRH et l'exercice d'un leadership positif des directions d'école, la non-rétention des enseignants peut nuire à la réussite des élèves. Selon la littérature scientifique⁷, la qualité globale de l'enseignement est doublement affectée par la non-rétention des enseignants en début de carrière. Et plusieurs de ces enseignants n'auront jamais atteint la pleine maîtrise de leur fonction avant de quitter leur emploi et d'être remplacés par de nouveaux enseignants tout aussi inexpérimentés⁸. Suivant ce cycle, Karsenti et son équipe remarquent la présence continue d'enseignants n'ayant pas atteint une compétence optimale d'enseignement, cela affectant potentiellement la réussite scolaire des élèves.

En outre, Karsenti soulève que la non-rétention des enseignants nuit potentiellement à la persévérance scolaire.

Ainsi, l'abandon de la profession par un enseignant, par exemple en cours d'année scolaire, pourrait envoyer un message négatif à ses élèves. À ce sujet, Karsenti montre que « l'intention de quitter augmente de façon encore plus significative entre le début et la fin de l'année pour les élèves dont au moins un enseignant de mathématiques ou de français a quitté l'école ». D'ailleurs, cet effet domino s'ajoute aux défis qu'ont à affronter les écoles en milieu défavorisé, où la non-rétention des enseignants aggrave une situation déjà délicate. Les pistes d'action proposées par Karsenti et son équipe, surtout en matière d'insertion professionnelle des enseignants en début de carrière, se révèlent en ce sens utiles pour guider les pratiques favorisant la persévérance et la réussite scolaires des jeunes au Québec.

Lauzon, Garon et Karsenti et leur équipe de recherche respective ont ciblé des acteurs clés qui peuvent faire une différence en ce qui concerne la mobilisation de tout un chacun pour faire face à cet enjeu si important : la persévérance et la réussite scolaires. Et la sélection de candidats pour les postes de direction d'établissement en fonction de critères liés à la persévérance et à la réussite scolaires est un pas supplémentaire pour sensibiliser l'ensemble du personnel à cet enjeu ainsi qu'à l'importance que revêt pour les élèves un enseignant, dont l'influence sur eux peut se révéler profonde et durable.

SAVIEZ-VOUS QUE...

LA FATIGUE PROFESSIONNELLE VÉCUE OU RESSENTIE PAR LE PERSONNEL ENSEIGNANT N'A PAS LES MÊMES EFFETS SUR LES ÉLÈVES DU PRIMAIRE ET DU SECONDAIRE.

Une recherche menée par Michel Janosz, de l'Université de Montréal, montre que l'absence de fatigue professionnelle chez les enseignants est associée à un bien-être optimal chez les élèves du secondaire. Or, au primaire, cette relation ne peut pas être établie. Janosz et son équipe ont en effet découvert des résultats non linéaires à ce sujet alors qu'ils menaient une étude sur l'épuisement professionnel dans la profession enseignante, défini comme « une réponse prolongée à une exposition chronique aux stressors émotionnels et interpersonnels » ayant trois réponses : la fatigue professionnelle, le sentiment d'inefficacité et la dépersonnalisation.

L'objectif de recherche était d'identifier la nature des déterminants organisationnels de l'épuisement professionnel. Reconnaître les facteurs modifiables des processus organisationnels (climat, valeurs, etc.) exacerbant l'épuisement professionnel permettrait d'instaurer des pratiques préventives efficaces, et d'agir en amont afin d'éviter l'apparition de problèmes qui y sont associés (absentéisme, abandon de la profession, etc.).

LA PERCEPTION DES ENSEIGNANTS ET LA FATIGUE PROFESSIONNELLE

À la lumière de la mise en commun des questionnaires des 4247 enseignants (989 du primaire et 3258 du secondaire) qui ont participé à l'étude, Janosz a dégagé certains constats quant aux déterminants de l'épuisement professionnel, sous l'angle de la fatigue professionnelle. Ces résultats révèlent entre autres que ce sont des enseignants qui vivent de la fatigue professionnelle qui ont des perceptions dominantes négatives au sujet des processus organisationnels.

⁷ Alliance for Excellent Education. (2004). *Tapping the potential: Retaining and developing high-quality new teachers*. Alliance for Excellent Education; Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). (2005). *Le rôle crucial des enseignants. Attirer, former et retenir des enseignants de qualité*. Éditions OCDE.

⁸ Scheopner, A. J. (2010). Irreconcilable differences: teacher attrition in public and catholic schools. *Educational Research Review*, 5(3), 261-277; Stoel, C. F. et Thant, T.-S. (2002). *Teachers' professional lives - A view from nine industrialized countries*. Milken Family Foundation; OCDE. (2005). *Op. cit.*

Ils évoquent, par exemple, le manque de travail d'équipe, un faible sentiment d'appartenance et la présence de perturbations en classe, facteur identifié d'ailleurs comme le plus important. Les résultats obtenus par l'équipe de recherche montrent que la fatigue professionnelle est prévalente dans les écoles issues de milieux fortement urbanisés et qui présentent une importante proportion d'élèves issus de l'immigration, de milieux défavorisés ou qui éprouvent des difficultés scolaires ou psychosociales.

Cependant, le rapport de recherche suggère que la fatigue professionnelle a des effets différents sur la réussite des élèves, selon qu'ils sont au primaire ou au secondaire. Parmi les élèves du secondaire, Janosz remarque que l'absence de fatigue chez les enseignants est associée à un bien-être optimal chez les élèves. En revanche, au primaire, il n'y aurait pas cette relation linéaire entre l'absence de fatigue chez les enseignants et le bien-être des élèves. En fait, le bien-être et la réussite des élèves sont optimaux lorsque les enseignants ressentent une fatigue professionnelle modérée. Toutefois, Janosz rapporte que, dans le cas d'une absence totale de fatigue et un niveau de fatigue élevé, le bien-être des élèves s'améliore légèrement. Bien que la ou les causes de cette courbe atypique demeurent ambiguës, Janosz émet l'hypothèse que les niveaux de fatigue modérés et élevés reflètent un engagement important des enseignants.

LES EFFETS DU SENTIMENT D'INEFFICACITÉ PROFESSIONNELLE DES ENSEIGNANTS SUR LE BIEN-ÊTRE ET LA RÉUSSITE DES ÉLÈVES

Les chercheurs constatent également que le sentiment d'inefficacité professionnelle prévaut dans les écoles francophones et dans celles où le retard scolaire des élèves est élevé. Les enseignants éprouvant ce sentiment ont une faible appartenance à leur école et y perçoivent un climat négatif. Or, Janosz affirme que le contexte organisationnel, comme l'espace physique, le nombre d'élèves ainsi que les caractéristiques des classes, a une influence marginale sur le développement du sentiment d'inefficacité professionnelle, qui dépendrait plutôt de déterminants individuels.

Le sentiment d'inefficacité professionnelle chez les enseignants du primaire affecte directement le bien-être et la réussite des élèves, étant donné que « moins l'enseignant se sent efficace, plus le bien-être et la réussite des élèves sont faibles, alors que plus l'enseignant se sent efficace, plus le bien-être et la réussite des élèves sont élevés », indique l'équipe de recherche. Concernant les enseignants au secondaire, peu de résultats évocateurs liés au sentiment d'inefficacité professionnelle des enseignants ont pu être identifiés par cette étude, entre autres parce que la mesure de l'inefficacité professionnelle y apparaît selon eux « moins complète et moins sensible » qu'elle ne l'est au primaire.



L'INTERACTION DES DEUX COMPOSANTES DE L'ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL

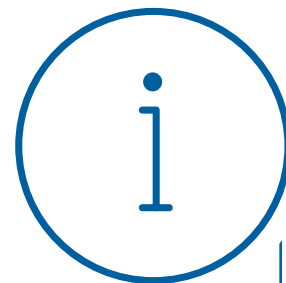
Selon ce que l'équipe de Janosz a découvert, la fatigue et le sentiment d'inefficacité professionnelle ont des effets l'une sur l'autre, car « les effets de la fatigue professionnelle sur le rendement [scolaire] et l'indice de risque de décrocher [chez les élèves] sont plus importants lorsque les enseignants se sentent inefficaces ». Ainsi, la fatigue professionnelle des enseignants est plus apparente lorsqu'elle est associée à un sentiment d'inefficacité professionnelle aigu, et les effets de la fatigue sont presque inexistants lorsque les enseignants se sentent efficaces.

En somme, l'équipe de recherche souligne que « le fait de travailler dans une école marquée par un haut degré d'inconduites chez les élèves, par une difficulté collective à encadrer et à réguler les comportements des élèves, par un climat relationnel tendu, par un niveau de violence élevé, augmente "objectivement" les risques d'épuisement ». Donc, pour intervenir en prévention de l'épuisement professionnel, il est opportun de soutenir les enseignants dans leur développement professionnel ainsi que de leur offrir une assistance en cas d'urgence ou d'aggravation de l'une des composantes de l'épuisement professionnel.



À SURVEILLER

Vous souhaitez connaître les résultats finaux de l'ensemble des recherches non seulement du Programme de recherche sur la persévérance et la réussite scolaires (PRPRS), mais aussi du Programme de recherche en littératie (PREL) et du Programme de recherche-action sur le numérique en éducation et en enseignement supérieur (PRAN), trois programmes de recherche du ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur (MEES) en collaboration avec le Fonds de recherche du Québec – Société et Culture (FRQSC)? C'est très simple! Vous n'avez qu'à vous abonner à notre liste d'envoi en écrivant à l'adresse suivante : info-transfert@education.gouv.qc.ca.



INFORMATION

À l'automne 2018, le ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur (MEES) et le Fonds de recherche du Québec – Société et Culture (FRQSC) annonçaient les résultats du concours 2018-2019 du Programme de recherche sur la persévérance et la réussite scolaires (PRPRS). Les 13 projets de recherche financés dans le cadre de ce programme portent sur une panoplie de thématiques de recherche, dont les suivantes.

Les transitions interordres — Véronique Dupéré (Université de Montréal) : *Services et mesures de soutien facilitant les transitions postsecondaires réussies chez des jeunes hautement vulnérables : un regard interdisciplinaire et longitudinal*; Simon Larose (Université Laval) : *Accommodements scolaires, pratiques pédagogiques inclusives et trajectoires d'adaptation des étudiants en situation de handicap au moment de la transition secondaire-collégial*; Hélène Brisebois (Collège Montmorency) : *Transition secondaire-collégial et réussite des élèves ayant un TDAH : Implantation du programme TRANSATT en milieu scolaire*

La diversité culturelle — Valérie Amirault (Université du Québec à Montréal) : *Améliorer l'expérience socioscolaire des élèves nouvellement arrivés en situation de grand retard scolaire : transformation des modèles d'organisation des services par et pour les acteurs du milieu*; Cécile Rousseau (Université McGill) : *Les programmes d'expression créatrice et d'éveil aux langues pour soutenir la réussite scolaire des élèves réfugiés*; Geneviève Audet (Université du Québec à Montréal) : *Récits de pratique à propos de la compétence interculturelle et inclusive : production d'un matériel inédit de formation*

Les services éducatifs complémentaires à la formation générale des adultes et à la formation professionnelle et la santé mentale chez les étudiants universitaires

Ratna Ghosh (Université McGill) : *Comprendre l'efficacité des services d'éducation des adultes actuels pour les jeunes réfugiés syriens et leur dimension du genre au Québec*; Nadia Rousseau (Université du Québec à Trois-Rivières) : *Services complémentaires actuels ou à mettre en place en réponse aux besoins des jeunes de 16 à 19 ans des centres de formation professionnelle du Québec*; Simon Grégoire (Université du Québec à Montréal) : *Élaboration et évaluation d'un programme de soutien par les pairs inspiré de l'approche d'acceptation et d'engagement destiné à promouvoir la santé mentale et la réussite scolaire des étudiants universitaires*

L'engagement parental — Isabelle Plante (Université du Québec à Montréal) : *Persévérance et réussite scolaires en mathématiques et en sciences : rôle et besoins des parents pour offrir un soutien optimal*; Catherine Ratelle (Université Laval) : *Identification des besoins des parents dans l'accompagnement de leur enfant durant leur parcours scolaire*

Les pratiques d'enseignement — Philippe Tremblay (Université Laval) : *Le coenseignement au secondaire comme dispositif pour soutenir la réussite scolaire des élèves : une recherche-action*; Elena Arkhipova (Université du Québec en Outaouais) : *La réussite en mathématiques au secondaire commence à la maternelle : synthèse des connaissances sur les pratiques d'enseignement des mathématiques efficaces à la maternelle et au primaire pour réussir l'algèbre du secondaire*



POUR EN CONNAÎTRE D'AVANTAGE

GARON, Roseline, et collab. (2017). *Portrait des pratiques de directions d'école primaire en milieu défavorisé et de leur arrimage aux pratiques pédagogiques des enseignants, en rapport avec la priorisation de l'apprentissage dans la gestion de leur établissement*, Montréal, Université de Montréal, 509 p.

JANOSZ, Michel, et collab. (2017). *Déterminants et conséquences de l'épuisement professionnel dans les écoles publiques primaires et secondaires*, Montréal, Université de Montréal, 35 p.

KARSENTI, Thierry, et collab. (2018). *Identification des mesures les plus efficaces pour contrer la pénurie et favoriser la rétention du personnel enseignant dans les écoles de milieux défavorisés*, Montréal, Université de Montréal, 36 p.

LAUZON, Nancy, et collab. (2014). *Étude des facteurs explicatifs de pénurie et de problèmes de rétention du personnel de directions d'établissement scolaire, en lien avec l'amélioration de la persévérance et de la réussite scolaires*, Sherbrooke, Université de Sherbrooke, 68 p.

Vous souhaitez recevoir chaque numéro du bulletin *Objectif Persévérance et Réussite*? Abonnez-vous en nous écrivant par courriel à info-transfert@education.gouv.qc.ca.

Tous les rapports de recherche ont été réalisés dans le cadre du Programme de recherche sur la persévérance et la réussite scolaires, géré en partenariat avec le Fonds de recherche du Québec – Société et culture (FRQSC).

Recherche et rédaction

**Centre de transfert pour la réussite
éducative du Québec**

Coordination

**Caroline Bélanger
Mylène Jetté**

Responsable du Programme de recherche sur
la persévérance et la réussite scolaires

Mylène Jetté

© Centre de transfert pour la réussite éducative du Québec (CTREQ)
© Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur (MEES)

ISBN 978-2-923232-68-3

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives nationales du Québec – 2020

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives Canada – 2020

2^e trimestre 2020

Révision linguistique

**Sous la responsabilité du Centre de
transfert pour la réussite éducative
du Québec**

Coordination de la production graphique et édition

**Sous la responsabilité du Centre de
transfert pour la réussite éducative
du Québec**

Cet ouvrage a été réalisé avec le soutien financier du ministère de
l'Éducation et de l'Enseignement supérieur (MEES).

À propos du CTREQ

Le Centre de transfert pour la réussite éducative du Québec (CTREQ) valorise le développement d'une culture scientifique essentielle à l'évolution de la société. Il a pour mission de contribuer à l'innovation et au transfert des connaissances issues de l'alliance de la recherche et de l'expérience afin de stimuler la réussite éducative au Québec. C'est ce croisement des savoirs entre la recherche et la pratique qui sert de levier aux actions du CTREQ.