

Efficacité des écoles et leadership des directions L'un ne va pas sans l'autre ! ¹

Steve Bissonnette ²

Les recherches sur l'efficacité des écoles ne se limitent plus à la question de savoir si les établissements scolaires influencent les résultats des élèves puisque leur impact a été largement documenté. Au cours des quarante dernières années, de nombreuses recherches ont identifié des écoles dont l'efficacité les distingue des autres ³. Cependant, une fois qu'elles ont été identifiées, il importe d'examiner leur mode de fonctionnement de façon à expliquer leurs succès. À ce sujet, nous avons examiné diverses synthèses de recherches sur l'efficacité des écoles au Canada, aux États-Unis ainsi qu'en Angleterre ⁴. Une analyse de ces recherches nous a permis de constater qu'il y a une certaine convergence de facteurs associables aux écoles efficaces. Les facteurs communs et prédominants à ces écoles sont les suivants :

1. Un leadership fort de la direction de l'école ;
2. Des attentes élevées envers la performance scolaire de tous les élèves ;
3. Un climat sécuritaire, ordonné et positif ;
4. Une priorité accordée aux matières de base ;
5. Un monitoring des progrès des élèves.

Depuis quatre ans, notre équipe de recherche travaille à l'amélioration de l'efficacité des écoles en les accompagnant dans la mise en œuvre du système *Positive Behavioral Interventions and Supports (PBIS)*, lequel se traduit en français par le *Soutien au Comportement Positif (SCP)*. Le SCP propose la mise en place d'un système de soutien sur le plan de la gestion des comportements des élèves dans l'ensemble de l'école afin de créer un milieu sécuritaire, ordonné, positif et ainsi propice aux apprentissages. Or, une recherche récente a montré que l'implantation du SCP dans les écoles québécoises est fortement tributaire du leadership des directions d'établissements qui s'y trouvent ⁵. Par conséquent, une évaluation positive du leadership de la direction d'école semble être une condition préalable à l'implantation du SCP.

La présente recherche-action confirme la nécessité de mesurer le leadership de la direction d'établissement avant d'y introduire un changement de nature systémique au plan comportemental. Cet article présente brièvement cette recherche-action.

¹ . Article paru dans *Éducation Canada*, 11.2014, pp 36-37.

² . Steve Bissonnette, Ph. D., est professeur à l'Unité d'enseignement et de recherche en éducation à la TÉLUQ et spécialiste de l'intervention en milieu scolaire.

³ . Bissonnette, S., (2008). *Réforme éducative et stratégies d'enseignement : synthèse de recherches sur l'efficacité de l'enseignement et des écoles*. Québec, Canada : Thèse inédite Université Laval.

⁴ . *Ibid.*

⁵ . Bissonnette, S., & St-Georges, N. (2014a). "Implantation du Soutien au comportement positif (SCP) dans les écoles québécoises : Influence des directions d'écoles". *Canadian Journal of School Psychology*, 1-18, DOI: 10.1177/0829573514542219.

Le système SCP

Le SCP préconise la mise en œuvre d'une approche à l'échelle de l'école dans laquelle on prend les devants en matière de discipline et on se fonde sur l'idée que les comportements attendus des élèves doivent être définis précisément, enseignés explicitement au même titre que les matières académiques et renforcés systématiquement lors de leurs manifestations. De plus, un continuum d'interventions est proposé afin de répondre efficacement aux problématiques comportementales vécues et de renforcer l'acquisition des comportements préalablement enseignés. Le système encourage chaque école à déterminer ses propres besoins en recueillant et en analysant de façon systématique des données sur les problèmes comportementaux rencontrés et en faisant en sorte que le personnel scolaire travaille en équipe pour élaborer une approche cohérente et positive de la discipline dans l'école ⁶.

Entre 2010 et 2012, notre équipe de recherche a accompagné huit écoles, provenant de deux commissions scolaires de la région montréalaise, dans l'implantation du SCP en sol québécois. Une analyse des résultats d'implantation obtenus au *School-Wide Evaluation Tool (SET)* indique que seulement 50 % des écoles participantes ont implanté le SCP avec une bonne fidélité ⁷. Ces résultats sont inférieurs à ceux observés dans les études étatsuniennes.

Or, les informations descriptives recueillies dans les écoles ayant une implantation réussie ont montré l'influence déterminante des directions d'établissement qui y travaillent. À la suite de cette constatation, nous avons ajouté une condition préalable supplémentaire à l'implantation du SCP dans les écoles québécoises, soit la mesure du leadership de la direction d'école.

Recherche-action : une évaluation du leadership des directions

Depuis septembre 2012, nous procédons systématiquement à l'évaluation du leadership des directions pour toutes les écoles qui désirent implanter le système SCP. L'évaluation s'effectue à l'aide d'une adaptation de l'échelle de leadership Transformatif du directeur d'école validée par Dussault et ses collaborateurs ⁸. Il s'agit d'un questionnaire que le personnel scolaire (enseignants et services complémentaires) complète anonymement. La version, adaptée et créée par notre équipe de recherche, contient quinze énoncés déclinés selon une échelle de Likert à 4 modalités :

1. *Tout à fait en désaccord ;*
2. *Plutôt en désaccord ;*
3. *Plutôt en accord ;*
4. *Tout à fait en accord.*

Voici un exemple d'énoncé.

1. Dès qu'il y a plainte, il intervient.	1	2	3	4
---	----------	----------	----------	----------

Le seuil minimal total recherché sur les 15 énoncés est de 3,2 /4 ou 80 %. Ainsi à la suite d'une présentation du système SCP au personnel scolaire d'une école intéressée, celui-ci devra, au cours des jours suivants, compléter ledit questionnaire et nous le retourner pour compilation et analyse. Lorsque le résultat moyen total obtenu est égal ou supérieur à 3,2 nous acceptons d'accompagner l'école demanderesse.

⁶ . Pour en savoir davantage sur le SCP voir : www.scp-pbis.com

⁷ . Bissonnette, S., & St-Georges, N. (2014b). *Implementation of Positive Behavioral Interventions and Support (PBIS) in Quebec Schools: Decisive Influence of School Principal's Leadership*. The 12th Annual Hawaii International Conference on Education. Honolulu, Hawaii.

⁸ . Dussault, M., Valois, P., & Frenette, É. (2007). "Validation de l'échelle de leadership transformatif du directeur d'école". *Psychologie du Travail et des Organisations*, 13(2), 37-52.

Depuis l'application de cette condition d'implantation, nous avons accompagné huit écoles supplémentaires dans une troisième commission scolaire au nord de Montréal, au cours des années 2012 et 2013, ayant des directions qui possèdent un fort leadership.

Accompagnement des écoles ayant des directions fortes

Une analyse des résultats obtenus au SET dans ces nouvelles écoles indique que 100 % d'entre elles ont implanté le SCP avec succès ⁹. **Hormis le nombre restreint d'écoles, ce résultat spectaculaire confirme indubitablement la pertinence de mesurer le leadership d'une direction d'école avant d'y introduire un changement systémique dans la gestion des comportements des élèves.**

Or, une enquête réalisée par le ministère de l'Éducation du Québec, dès 1990 ¹⁰ auprès de 24 écoles secondaires, dont certaines qualifiées de « performantes » et d'autres de « moins performantes », a révélé que les élèves et le personnel enseignant des écoles performantes ont une perception plus positive du climat de leur école et de la direction de leur établissement que ceux provenant des écoles moins performantes. Ainsi, ces résultats corroborent deux des cinq facteurs associés à l'efficacité des écoles : un leadership fort de la direction et un climat sécuritaire, ordonné et positif.

Conclusion

À l'instar d'Edmonds ¹¹, notre recherche-action montre qu'une école ne peut améliorer son efficacité sans que sa direction exerce un leadership fort. Par conséquent, école efficace et leadership fort de sa direction semble être un couple indissociable et c'est pourquoi nous croyons fermement que *l'un ne va pas sans l'autre !*

⁹ . *Ibid* #5.

¹⁰ . Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport - Québec et Ministère de l'Éducation Nationale de la Jeunesse et des Sports - France (1990). *La performance et l'efficacité des établissements d'enseignement secondaire. Mesure et facteurs explicatifs*. Québec: Groupe de travail franco-québécois sur la performance des établissements.

¹¹ . Edmonds, R.R. (1979). "Effective schools for urban poor". *Educational Leadership*, 37(10), 15-24.