

Guide de réflexion pour le leadership scolaire

Steve Bissonnette, Ph.D.
Université TÉLUQ

L'étude de Robinson, Lloyd et Rowe (2008) analyse l'impact de différents types de leadership scolaire sur les résultats académiques et non académiques des élèves. À travers une méta-analyse de 27 études publiées, les chercheurs ont démontré que **le leadership pédagogique (instructional leadership) a un impact moyen sur les résultats des élèves trois à quatre fois supérieur à celui du leadership transformationnel**. Cette différence majeure s'explique par le fait que le leadership transformationnel se concentre principalement sur les relations entre les leaders et leurs subordonnés (créer une équipe soudée, partager une vision), tandis que le leadership pédagogique se concentre spécifiquement sur le travail pédagogique et les conditions d'enseignement.

- **Question réflexive globale :** *Notre équipe de direction consacre-t-elle la majorité de son temps et de son énergie à entretenir un bon climat relationnel, ou s'implique-t-elle de manière concrète et directe dans l'amélioration des pratiques d'enseignement et d'apprentissage ?*

L'étude identifie et évalue concrètement **cinq dimensions spécifiques de pratiques de leadership**, classées ici selon la force de leur impact sur les élèves :

1. **Promouvoir et participer à l'apprentissage et au développement des enseignants (Impact fort - 0,84) :** C'est la pratique la plus efficace. Les leaders performants ne se contentent pas de financer ou d'encourager la formation de leur personnel ; ils participent activement, en tant que leaders ou apprenants, aux discussions formelles et informelles sur les problèmes d'enseignement.
- **Questions pour la direction :** *Est-ce que je me contente d'autoriser et de financer les formations continues de mes enseignants, ou est-ce que j'y participe à leurs côtés ? Suis-je perçu(e) par mon équipe comme une ressource et un conseiller vers qui se tourner spontanément pour discuter de problèmes pédagogiques précis ?*
2. **Établir des objectifs et des attentes (Impact modéré - 0,42) :** Cette dimension consiste à fixer, communiquer et suivre les objectifs d'apprentissage de l'école. Avoir des objectifs clairs permet de coordonner les efforts des enseignants et d'éviter que leur énergie ne se dissipe dans des priorités contradictoires.

- **Questions pour la direction :** *Nos objectifs académiques sont-ils clairs, partagés par tous et intégrés dans les routines de fonctionnement de l'école et des classes ? Comment m'assurer que les multiples initiatives ou crises quotidiennes ne viennent pas distraire notre équipe de nos priorités fondamentales d'apprentissage ?*
3. **Planifier, coordonner et évaluer l'enseignement et le programme scolaire (Impact modéré - 0,42) :** Les leaders efficaces s'impliquent directement dans la révision et l'amélioration de l'enseignement. Cela inclut des visites régulières en classe pour fournir des retours utiles aux enseignants, ainsi que la coordination du programme entre les différentes classes et l'utilisation des résultats des élèves pour améliorer les programmes.
- **Questions pour la direction :** *À quelle fréquence est-ce que j'observe les classes, et mes retours sont-ils perçus comme réellement constructifs par les enseignants pour améliorer leur pratique ? Les données sur la progression des élèves sont-elles utilisées de manière systématique par notre équipe pour ajuster notre enseignement ?*
4. **Allocation stratégique des ressources (Impact faible - 0,31) :** Il s'agit d'aligner l'obtention et la distribution des ressources (y compris le recrutement du personnel) sur les objectifs pédagogiques clés de l'établissement.
- **Questions pour la direction :** *Mes décisions budgétaires, mes choix d'emploi du temps et mes recrutements sont-ils scrupuleusement alignés sur les objectifs pédagogiques prioritaires que nous nous sommes fixés ?*
5. **Assurer un environnement ordonné et positif (Impact faible - 0,27) :** Les leaders doivent créer un climat où les enseignants peuvent se concentrer sur l'enseignement et les élèves sur l'apprentissage. Cela passe par la protection du temps de classe contre les interruptions administratives ou les pressions externes, et par la gestion rapide des conflits.
- **Questions pour la direction :** *Est-ce que je protège efficacement le temps d'enseignement de mon équipe contre les interruptions (administratives, parents, officiels) ? Notre climat scolaire permet-il aux enseignants de se concentrer sur la pédagogie plutôt que sur la gestion de problèmes de discipline ou de conflits non résolus ?*

La conclusion principale des auteurs est que **plus les leaders éducatifs concentrent leurs relations, leur travail et leur propre apprentissage sur le cœur du métier (l'enseignement et l'apprentissage), plus leur influence sur les résultats des élèves sera grande.**

- **Question réflexive finale :** *Si j'analyse objectivement mon emploi du temps de la semaine dernière, quelle proportion a été réellement consacrée à m'impliquer dans le "cœur du métier" par rapport aux tâches purement administratives ou de gestion quotidienne ?*



Bissonnette, S. (2026). *Guide de réflexion pour le leadership scolaire*. Manuscrit non publié, Université TÉLUQ, Département éducation.

Robinson, V. M. J., Lloyd, C. A., & Rowe, K. J. (2008). The Impact of Leadership on Student Outcomes: An Analysis of the Differential Effects of Leadership Types. *Educational Administration Quarterly*, 44(5), 635-674. <https://doi.org/10.1177/0013161X08321509> (Original work published 2008)

