



STEVE BISSONNETTE

Chercheur associé  
TELUQ  
Québec  
steve.bissonnette@teluq.ca

## EFFICACITÉ DES ÉCOLES ET LEADERSHIP DES DIRECTIONS : UN COUPLE INDISSOCIABLE<sup>1</sup>

**A**u cours des 40 dernières années, de nombreuses recherches ont identifié des écoles dont l'efficacité les distingue des autres. Une analyse de ces recherches nous a permis de constater qu'il y a une certaine convergence de facteurs associés aux écoles efficaces (Bissonnette, 2008). 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 accompagnants dans la mise en œuvre du système *Positive Behavioral Interventions and Supports* (PBIS), 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'établissement qui s'y trouvent (Bissonnette et St-Georges, 2014a). 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 sur le plan comportemental.

### 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. On se fonde sur l'idée que les comportements attendus des élèves doivent être définis précisément, enseignés explicitement au même titre que les matières scolaires 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<sup>2</sup>.

Entre 2010 et 2012, notre équipe de recherche a accompagné huit écoles, provenant de deux commissions sco-



**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.**

laire 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 50 % des écoles participantes ont implanté le SCP avec une bonne fidélité (Bissonnette et St-Georges, 2014a). Ces résultats sont toutefois 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

**Les informations descriptives recueillies dans les écoles ayant une implantation réussie ont montré l'influence déterminante des directions d'établissement qui y travaillent.**

à l'implantation du SCP dans les écoles québécoises, soit la mesure du leadership de la direction d'école.

### 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 (2007). Il s'agit d'un questionnaire que le personnel scolaire (enseignants et services complémentaires) remplit

anonymement. La version, adaptée par notre équipe de recherche, contient 15 énoncés déclinés selon une échelle de Likert à quatre 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, remplir 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.

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

### 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 (Bissonnette et St-Georges, 2014b). 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.

### Conclusion

À l'instar d'Edmonds (1979), 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 semblent être un couple indissociable et c'est pourquoi nous croyons fermement que *l'un ne va pas sans l'autre!*

### Références

- Bissonnette, S. (2008). *Réforme éducative et stratégies d'enseignement : synthèse de recherches sur l'efficacité de l'enseignement et des écoles*. Thèse inédite, Université Laval.
- Bissonnette, S., et 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.
- Bissonnette, S., et St-Georges, N. (2014b). *Implementation of Positive Behavioral Interventions and Support (PBIS) in Quebec Schools : Decisive Influence of School Principal's Leadership*. The 12<sup>th</sup> Annual Hawaii International Conference on Education : Honolulu, HI.
- Dussault, M., Valois, P., et Frenette, É. (2007). Validation de l'échelle de leadership transformatif du directeur d'école. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 13(2), p. 37-52.
- Edmonds, R. R. (1979). Effective Schools for Urban Poor. *Educational Leadership*, 37(10), p. 15-24.

### Note

1. Ce texte est une adaptation de Bissonnette, S. (2014). Efficacité des écoles et leadership des directions : l'un ne va pas sans l'autre. *Education Canada*, novembre, 36-37.
2. Pour en savoir davantage sur le SCP voir : [www.scp-pbis.com](http://www.scp-pbis.com)

