

# Pratiques de gestion

L'école est-elle adaptée à la composition sociale et aux caractéristiques de son milieu ? Par exemple, porte-t-elle attention à la concentration d'élèves issus de secteurs défavorisés au sein des classes ? Si elle se trouve dans un bassin mieux nanti, offre-t-elle une expérience adaptée à des élèves arrivant à l'école avec un plus grand bagage de connaissances et d'expériences diversifiées ? Quelles sont les pratiques d'accompagnement des jeunes dans leur cheminement scolaire et vocationnel ? Les communications entre l'école, les familles et la communauté sont-elles favorisées, bidirectionnelles et efficaces ? Quel soutien est offert aux enseignants ? Le travail en équipe des différents intervenants côtoyant les jeunes est-il valorisé ? L'importance accordée par les gestionnaires à l'enjeu de la persévérance scolaire et au suivi de la réussite des jeunes se reflètera dans les structures organisationnelles et les pratiques éducatives déployées. La qualité et la pertinence des mesures aura une incidence sur la diplomation.

## Ce que dit la recherche...

Durant de nombreuses années, des chercheurs se sont penchés sur les facteurs qui faisaient que certaines écoles obtenaient de meilleurs résultats scolaires. Plus récemment, on s'est intéressé à certaines écoles, généralement situées en milieux défavorisés, dans lesquelles les élèves présentaient des résultats exceptionnels, persévéraient et réussissaient mieux que dans toute autre école comparable. On les a appelé les écoles efficaces<sup>1</sup>.

### Caractéristiques des écoles efficaces

- Leadership de la direction de l'école (leadership partagé)
- Attentes élevées envers tous les élèves
- Environnement sécuritaire, ordonné et climat positif
- Temps scolaire préservé (curriculum viable et garanti)
- Implication des parents
- Évaluations régulières
- Buts fixés et régulation constante
- Célébration des succès scolaires
- Pratiques d'enseignement efficace harmonisées

On a regardé de près comment ces écoles étaient organisées, comment les décisions s'y prenaient, ce que faisaient les enseignants en classe et de quelle façon les parents y étaient impliqués. Une série de caractéristiques propres à ces écoles a peu à peu fait l'unanimité dans le monde de la recherche en éducation. Rapidement, il est ressorti que le leadership de la direction de ces écoles tenait un rôle important dans leur réussite. Cependant, ce leadership n'agissait pas de façon directe sur les résultats des élèves, mais par l'intermédiaire de son influence sur les autres caractéristiques de l'école.

En fait, ce que tend à démontrer la recherche, c'est que la direction d'un établissement agit comme un catalyseur au sein des écoles efficaces en permettant d'orienter les énergies du milieu et de développer les capacités des personnes à favoriser la réussite des élèves. L'influence de la direction est observable dans la façon dont elle agit sur les objectifs et les orientations de l'école, sur sa structure, sur les interactions avec les familles et la communauté, sur les changements de comportement, sur le développement des personnes, sur la culture et le modèle organisationnels, ainsi que sur le climat d'apprentissage. La direction exerce donc cette influence au quotidien par des gestes clés et concrets.

### Pour en savoir plus

*Pour en savoir plus...*

La gestion scolaire : une situation à améliorer ?

[http://www.acelf.ca/c/revue/pdf/XXXII\\_2\\_158.pdf](http://www.acelf.ca/c/revue/pdf/XXXII_2_158.pdf)

Écoles efficaces

[http://www.ontariodirectors.ca/CODE\\_Advisories/Downloads/Avis\\_9.pdf](http://www.ontariodirectors.ca/CODE_Advisories/Downloads/Avis_9.pdf)

[1] CRIFPE (2006), *Les écoles efficaces favorisant la réussite scolaire des élèves à risque*. Repéré sur : <http://www.mels.gouv.qc.ca/sections/prprs/files/2004018/activit%E9%20de%20transfert.pdf>

## Pour agir efficacement...

Dans une étude récente réalisée en Estrie portant sur les relations entre les pratiques de gestion des directions d'école et les résultats des élèves, Colletterte et ses collègues<sup>1</sup> rapportent quatre catégories de pratiques de gestion qui ont un effet positif sur les apprentissages et la persévérance des élèves. Plus la direction d'une école manifestera ces comportements, plus il est probable qu'elle aura un effet positif sur les éléments qui influencent directement les résultats des élèves. Or, il est possible pour elle d'augmenter encore cet effet en partageant pouvoir et initiatives avec les enseignants, les parents, les élèves et le personnel administratif, en exerçant ce qu'on appelle généralement un leadership participatif.

### Pour établir les orientations de l'école

- Construire une vision partagée
- Encourager l'adhésion à des objectifs communs
- Manifester des attentes élevées à l'égard du rendement

### Pour renforcer les compétences du personnel

- Fournir un soutien individualisé et faire preuve de considération
- Stimuler la réflexion intellectuelle
- Agir en cohérence avec le modèle de comportement souhaité

### Pour revoir le modèle organisationnel

- Développer une culture de collaboration
- Revoir la structure organisationnelle
- Développer des relations constructives avec les familles et la communauté
- Maintenir des contacts avec l'environnement

### Pour gérer le programme éducatif

- Recruter et fidéliser un personnel compétent
- Fournir un soutien éducatif (enseignement et apprentissage)
- Assurer le suivi des progrès des élèves
- Faire obstacle aux éléments qui pourraient distraire le personnel de son travail

## Quelques pistes pour agir efficacement sur les pratiques de gestion...

### Recruter les meilleurs leaders possible et développer le leadership des gestionnaires actuels pour la fonction de direction d'établissement

- Pour affecter les meilleurs leaders aux écoles qui en ont le plus besoin
- Pour avoir des leaders positifs forts qui partagent leur pouvoir, leur vision et leurs objectifs avec leur équipe
- En diminuant les irritants qui constituent des freins pour accéder à la fonction de direction d'établissement (isolement, lourdeur et complexité de la tâche, comportements difficiles ou violents, relations difficiles avec certains parents, intrusion des médias, etc.)
- Pour maintenir un niveau élevé de compétence et de professionnalisme chez le personnel scolaire
- Pour organiser les services et les structures nécessaires à la réussite des jeunes, particulièrement pour les élèves à risque ou en difficulté
- Pour suivre les apprentissages et la réussite des jeunes en conservant des attentes élevées envers eux

Établir un climat de réussite à tous les égards dans l'école (respect, attentes élevées, soutien, cohérence, collaboration, stabilité du personnel, solidarité, environnement sécuritaire, etc.)

Favoriser la collaboration et la participation des familles (rencontres, événements, comités, instances décisionnelles, etc.)

Favoriser les partenariats avec la communauté pour le bien des jeunes (dépistage, activités parascolaires, organismes de soutien aux familles ou aux jeunes, etc.)

Sensibiliser les parents à l'importance qu'ils accordent à la fréquentation de l'école et à la valeur du personnel dans la réussite du jeune (soutenir l'école plutôt que la critiquer, parler de l'école positivement en tout temps, soutenir le jeune dans ses tâches scolaires, devenir complice de l'enseignant, montrer sa confiance envers l'école, etc.)

[1] Colletterte P., Pelletier D. et Turcotte G. (2013), *Relations entre les pratiques de gestion des directions d'écoles secondaires et les résultats des élèves*, étude financée par la Fondation Lucie et André Chagnon dans le cadre des travaux de la Chaire de recherche de la Commission scolaire de la Région-de-Sherbrooke sur la réussite et la persévérance des élèves.