Document generated on 06/01/2025 11:12 a.m.

Revue des sciences de l'éducation

Style de gestion des directeurs et des directrices d'école et efficacité organisationnelle en milieu scolaire

Luc Brunet, Célia Maduro and Lise Corriveau

Volume 15, Number 2, 1989

URI: https://id.erudit.org/iderudit/900628ar
DOI: https://doi.org/10.7202/900628ar

See table of contents

Publisher(s)

Revue des sciences de l'éducation

ISSN

0318-479X (print)
1705-0065 (digital)

Explore this journal

Cite this article

Brunet, L., Maduro, C. & Corriveau, L. (1989). Style de gestion des directeurs et des directrices d'école et efficacité organisationnelle en milieu scolaire. *Revue des sciences de l'éducation*, *15*(2), 219–230. https://doi.org/10.7202/900628ar

Article abstract

The aim of this article is to describe the relationship between the management style of male and female school principals and the organizational efficiency as measured by grade 6 students' results on a standardized written French test. Six primary schools participated in the study. The results indicated that male and female teachers in schools that were judged efficient described their principals as significantly more equitable in their relations with those in subordinate positions. The principals were described as exercising their authority in a more flexible way and facilitating interpersonal relations as compared with those from schools judged inefficient.

Tous droits réservés © Revue des sciences de l'éducation, 1989

This document is protected by copyright law. Use of the services of Érudit (including reproduction) is subject to its terms and conditions, which can be viewed online.

https://apropos.erudit.org/en/users/policy-on-use/

érudit

This article is disseminated and preserved by Érudit.

Érudit is a non-profit inter-university consortium of the Université de Montréal, Université Laval, and the Université du Québec à Montréal. Its mission is to promote and disseminate research.

https://www.erudit.org/en/

Revue des sciences de l'éducation, vol. XV, no 2, 1989

Style de gestion des directeurs et des directrices d'école et efficacité organisationnelle en milieu scolaire

Luc Brunet, Célia Maduro et Lise Corriveau*

Résumé — Le but de cet article est d'établir la relation entre le style des directeurs et des directrices d'écoles et l'efficacité organisationnelle, mesurée à partir des résultats d'élèves de sixième année à un test standardisé de français écrit. Six écoles primaires participèrent à l'étude. Les résultats démontrent que les enseignants et les enseignantes des écoles jugées efficaces décrivent leurs directeurs et leurs directrices comme étant significativement plus équitables dans leurs relations avec leurs subordonnés, exerçant de façon beaucoup plus souple leur autorité et favorisant beaucoup plus les relations interpersonnelles avec eux que ceux et celles des écoles jugées inefficaces.

Abstract — The aim of this article is to describe the relationship between the management style of male and female school principals and the organizational efficiency as measured by grade 6 students' results on a standardized written French test. Six primary schools participated in the study. The results indicated that male and female teachers in schools that were judged efficient described their principals as significantly more equitable in their relations with those in subordinate positions. The principals were described as exercising their authority in a more flexible way and facilitating interpersonal relations as compared with those from schools judged inefficient.

Resumen — El objetivo de este artículo consiste en establecer la relación entre el estilo de gestión de los directores y directoras de escuela y la eficiencia en la organización, medida a partir de los resultados de alumnos de sexto año en un test normalizado de francés escrito. Seis escuelas primarias participaron en el estudio. Los resultados demuestran que los profesores y las profesoras de las escuelas evaluadas como eficaces describen sus directores y directoras como siendo significativamente más equitables en sus relaciones con sus subordinados, ejerciendo en forma mucho más flexible su autoridad y favoreciendo mucho más las relaciones interpersonales con ellos que aquellos y aquellas juzgados como ineficientes.

Zusammenfassung — Das Ziel dieses Artikels ist es, das Verhältnis zwischen dem Verwaltungsstil der Schulleiter und der Wirksamkeit der Organisation herzustellen, gemessen an den Ergebnissen, die Schüler des 6.Jahrgangs bei einem schriftlichen Stan-

* Brunet, Luc: professeur, Université de Montréal
Maduro, Célia: professeure, Université de Brasilia (Brésil)
Corriveau, Lise: assistante de recherche, Université de Montréal

dardexamen in Französisch erzielen. Sechs Schulen nahmen an der Untersuchung teil. Die Ergebnisse zeigen, dass die Lehrkräfte der als leistungsstark betrachteten Schulen ihre Schulleiter als bedeutend gerechter in ihrem Verhältnis zu den Untergebenen beschreiben, als Personen, die ihre Autorität mit viel geringerer Starrheit ausüben und die zwischenpersönlichen Beziehungen mehr fördern als die Leiter der als leistungsschwach geltenden Schulen.

Le but de cet article est de situer le rôle joué par le style de gestion (leadership) des directeurs et des directrices d'école sur l'efficacité de leur établissement, mesurée par le rendement scolaire en français écrit d'élèves de 6e année du primaire pendant l'année scolaire 1985-1986.[1]

L'efficacité organisationnelle n'a pas de définition opérationnelle directe; c'est un concept qui se définit en fonction du modèle ou de la théorie adoptés pour déterminer les dimensions ou les variables à mesurer. Dans le cadre de cette recherche nous définissons l'efficacité organisationnelle en fonction de l'atteinte des objectifs; la variance dans les résultats obtenus est expliquée, d'une part, par les comportements et les attitudes des membres de l'organisation et, d'autre part, par les processus internes et externes de l'organisation.

Jusqu'à présent, dans la documentation consultée sur l'efficacité scolaire, plusieurs chercheurs (Brookover et Lezotte, 1979, cité par Shoemaker et Fraser, 1981; Dow, 1983; Edmonds *et al*, 1979, cité par Thomas, 1976; Likert, 1974; Weber, 1971, cité par Shoemaker et Fraser, 1981) ont fait ressortir le rôle important que semble jouer le leadership des directeurs et des directrices d'école dans la détermination du climat et de l'efficacité de l'école. En fait, selon Ivancevich, Szilagyi et Wallace (1977), le leadership est considéré comme un des éléments qui contribue grandement à l'efficacité des organisations. Opérationnellement, le leadership peut être défini comme étant:

> L'ensemble des activités et surtout des communications par lesquelles un supérieur hiérarchique influence le comportement de ses subalternes dans le sens d'une réalisation volontairement plus efficace des objectifs de l'organisation et du groupe (Bergeron *et al.*, 1979, p. 223).

Dans une recherche effectuée en 1963, auprès d'écoles publiques de l'Alberta, Keller et Andrews ont trouvé que le leadership (mesuré par le *Leader Behavior Description Questionnaire*) des directeurs et des directrices d'école, tel que perçu par les membres de leur personnel est relié, de façon significative, à la productivité des écoles (mesurée par les tests d'aptitudes scolaires). Dans le même ordre d'idées, dans sa revue de la documentation au sujet de la théorie et de la recherche sur le leadership, Stogdill (1974) déclare:

> Quand les comportements des professeurs et des directeurs sont fortement orientés vers la considération et la structure, les élèves ont tendance à obtenir de meilleurs résultats aux tests de rendement scolaire (p. 140).

Depuis le début des années 70, les recherches sur le leadership s'orientent surtout vers la conception situationnelle de cette variable. Ainsi, Dufty et Williams (1979), de même que Brunet et Bordeleau (1983), se sont intéressés à comparer le style de gestion des administrateurs scolaires à celui des cadres des secteurs public et privé. Dufty et Williams (1979) ont découvert que le style de leadership préconisé par 31 chefs de département de l'Institut de Technologie de l'Ouest de l'Australie était plus participatif que les styles retrouvés dans les autres entreprises publiques et privées. Les auteurs attribuent cette différence au niveau élevé de professionnalisme du personnel supervisé.

L'étude de Brunet et Bordeleau (1983) abonde dans le même sens. Réalisée à l'aide du questionnaire «Style de gestion du personnel» de Bordeleau (1977) auprès de 215 administrateurs scolaires publics des ordres primaire et secondaire, de 173 administrateurs de la fonction publique et de 203 administrateurs du secteur privé, cette étude révèle des différences significatives entre les styles de gestion de ces divers groupes d'administrateurs. Ainsi, les administrateurs scolaires s'avèrent plus impartiaux dans leurs relations avec les enseignants et les enseignantes, surveillent et contrôlent de moins près leurs subordonnés et leur offrent moins de support au travail. Pour expliquer ces résultats, Brunet et Bordeleau (1983) reprennent la conclusion de Dufty et Williams (1983) en indiquant principalement que la tâche des enseignants et des enseignantes est de «nature individualiste et autonome», ce qui «limite le droit de gérance des cadres scolaires» (p. 52).

Problématique

Si le «droit de gérance des administrateurs scolaires» sur les enseignants et les enseignantes est limité, jusqu'à quel point, dès lors, influencent-ils le rendement de leur organisation? Est-ce que l'influence des directeurs et des directrices d'école est surestimée par rapport à celle de l'environnement et de l'école elle-même? En ce sens, quelques études ont révélé que les directeurs et les directrices d'école avaient peu d'influence sur le travail des enseignants et des enseignantes (Meyer et Cohen, 1970; Hannaway et Sproull, 1979, cité par Ogawa et Hart, 1985). Pour vérifier cette affirmation, Ogawa et Hart (1985) ont étudié l'influence des directeurs et des directrices sur le rendement pédagogique des écoles, tout en contrôlant les influences de l'environnement et de l'organisation. Réalisée auprès de 124 écoles primaires et de 151 écoles secondaires de Californie, cette étude a examiné, à l'aide d'une analyse des composantes de variation, la proportion de la variance des résultats aux tests standardisés de lecture et de mathématiques (1975-1976 à 1980-1981) attribuable aux directeurs et aux directrices d'école pour les élèves de 6e et de 12e années. Pour l'ordre primaire, les résultats indiquent que les trois variables indépendantes (année scolaire, école, directeur ou directrice) comptent pour 90,28% de la variance au test de lecture et pour 82,32% au test de mathématiques. L'influence des directeurs et des directrices se limite à 5,66%

de la variance au test de lecture et à 7,92% au test de mathématiques. Quant à l'ordre secondaire, les trois variables indépendantes comptent pour 95,83% de la variance aux tests de lecture et 96,33% aux tests de mathématiques. L'influence des directeurs et des directrices se limite à 6,01% de la variance au test de lecture et à 2,66% au test de mathématiques.

Même si l'influence des directeurs et des directrices semble faible (entre 2,66% et 7,92%), elle demeure quand même importante pour deux raisons. En effet, selon Ogawa et Hart (1985), il se peut que les directeurs et les directrices aient plus d'influence que les résultats ne le démontrent. La méthode d'analyse utilisée est hiérarchique et implique que l'influence de l'année scolaire et celle de l'école sont calculées avant celle du directeur et de la directrice. L'ordre des variables est fondé sur le fait que l'influence du leader est contrainte par l'environnement et l'organisation. D'autre part, les résultats de diverses recherches indiquent que même toutes petites, les proportions de variance sont importantes et méritent d'être considérées (Jencks, 1972, cité par Ogawa et Hart, 1985). Il ne faut pas oublier, cependant, que si le «droit de gérance des administrateurs scolaires» sur les enseignants et les enseignantes est limité, les directeurs et les directrices d'école exercent quand même une influence importante sur le rendement de leur école en respectant ou non l'autonomie des enseignants et des enseignantes. Ainsi, une mauvaise adaptation du style de leadership du directeur et de la directrice d'école au contexte organisationnel pourrait entraîner un rendement moindre des enseignants et des enseignantes qui se refléterait sur l'efficacité de l'école.

L'objectif de cette recherche est donc de découvrir les comportements qui caractérisent les styles de gestion des directeurs et des directrices des écoles efficaces (résultats scolaires élevés) et des écoles inefficaces (faibles résultats scolaires).

Méthodologie

Dans cette étude, l'efficacité scolaire est mesurée par un test standardisé de rendement scolaire en français écrit. Cette mesure du rendement porte sur les résultats obtenus par des élèves de sixième année aux examens du ministère de l'Éducation du Québec en communication écrite. Cet examen a eu lieu au mois de mai 1986 et cherchait à évaluer le rendement des élèves en phraséologie, en compréhension de texte, en orthographe d'usage, en orthographe grammaticale et en vocabulaire.

La classification des écoles en termes d'efficacité a ainsi été faite: les écoles présentant des moyennes de rendement scolaire au-dessus de la moyenne globale des six écoles ont été classées comme efficaces. Donc, les termes efficaces et inefficaces sont relatifs à la moyenne obtenue par les élèves des six écoles aux examens en français écrit. L'application du test de différence (test U de Mann-Withney) a démontré que les deux groupes sont significativement différents au niveau de leurs résultats à l'examen de français écrit ($p < 0,01$) ce qui signifie que les deux

groupes d'écoles efficaces et inefficaces constituent probablement deux groupes indépendants d'une même population.

Il faut souligner que l'efficacité scolaire est toujours relative au critère de mesure utilisé. Une école qui est efficace dans un contexte peut ne pas l'être dans un autre. Dans cette étude, l'utilisation de résultats scolaires comme mesure d'efficacité est particulièrement conforme avec les recherches de Goodlad (1984) et les écrits de Séguin (1987).

Sujets

Les répondants de cette recherche proviennent de six écoles primaires qui appartiennent à trois commissions scolaires différentes. Le choix des écoles s'est fait de la manière suivante. Premièrement, les écoles choisies étaient de confession catholique et d'expression française. Ensuite, les écoles devaient être de taille à peu près équivalente. Finalement, les écoles devaient desservir des élèves d'une même région géographique, c'est-à-dire la région de Montréal.

Les écoles qui ont participé à cette recherche, comptent entre 350 et 500 élèves et la population totale des six écoles est de 2 483 élèves avec une moyenne de 26 élèves par classe. Ces écoles sont situées dans la banlieue sud de Montréal où la population est composée, en grande majorité, de travailleuses et de travailleurs spécialisés, d'enseignants ou d'enseignantes et de personnel de bureau, qui représentent la classe moyenne et moyenne élevée. Selon les données de Statistique Canada (1985), le revenu moyen des familles qui habitent cette banlieue varie de 26 000$ à 34 000$ par année.

Ces critères ont été définis dans le but de contrôler certaines variables prédictives de l'efficacité scolaire, telles que le niveau socio-économique, le niveau de scolarité des parents et la taille de l'école.

Instrument de mesure

L'instrument de mesure utilisé pour évaluer le style de gestion du personnel est le questionnaire «Style de gestion du personnel» de Bordeleau (1977). Il s'agit d'un questionnaire qui mesure les comportements du directeur et de la directrice d'école tels que perçus par les enseignants et les enseignantes. La consigne du questionnaire demande aux enseignants et aux enseignantes d'exprimer leur accord en fonction des comportements qui leur paraissent les meilleurs pour décrire leur directeur ou leur directrice sur une échelle de réponses de type «Likert» en six points, allant de «pas du tout d'accord» (1) à «totalement d'accord» (6).

Ce questionnaire comprend 74 questions regroupées sous neuf échelles de comportements directement liés à la fonction de direction. Ces échelles sont les suivantes:

1. Souci d'impartialité. Cette échelle détermine jusqu'à quel point le répondant voit son directeur ou sa directrice comme une personne qui

a tendance à éviter les accrocs à l'équité. Le concept d'équité insiste sur le fait que chacun doit recevoir ce qui lui est dû proportionnellement à son mérite.

2. Intérêts pour le développement des subordonnés. Cette échelle détermine jusqu'à quel point le répondant voit son directeur ou sa directrice comme une personne qui s'intéresse à la croissance professionnelle des subordonnés.
3. Utilisation souple du statut. Cette échelle détermine jusqu'à quel point le répondant perçoit le directeur ou la directrice comme une personne qui a tendance à ne pas abuser de sa position hiérarchique pour s'imposer et à reconnaître que sa compétence peut avoir certaines limites.
4. Surveillance et contrôle flexibles. Cette échelle évalue jusqu'à quel point le répondant voit le directeur ou la directrice comme ayant tendance à considérer souhaitable de ne pas trop s'impliquer directement dans le travail des subordonnés, ce qui ne nécessite alors qu'une connaissance générale du travail de ceux-ci.
5. Connaissance minimale du travail des subordonnés. Cette échelle détermine jusqu'à quel point le répondant voit le directeur ou la directrice comme ayant tendance à considérer souhaitable de ne pas trop s'impliquer directement dans le travail des subordonnés, ce qui ne nécessite alors qu'une connaissance générale de leur travail.
6. Bienveillance face aux problèmes personnels des subordonnés. Cette échelle évalue jusqu'à quel point le répondant voit le directeur ou la directrice comme ayant tendance à manifester de l'intérêt pour les subordonnés en tant qu'individus, pour leurs problèmes personnels et pour l'aide qu'il ou elle peut leur apporter.
7. Relations amicales avec les subordonnés. Cette échelle mesure jusqu'à quel point le répondant considère le directeur ou la directrice comme ayant tendance à entretenir des relations amicales et même familières avec les subordonnés au travail ou en dehors du travail.
8. Ouverture à la discussion et au travail en équipe. Cette échelle évalue jusqu'à quel point le répondant voit le directeur ou la directrice comme ayant tendance à favoriser les relations ouvertes et franches avec les subordonnés, la discussion et la consultation des subordonnés.
9. Relations de support au travail. Cette échelle évalue jusqu'à quel point le répondant perçoit le directeur ou la directrice comme une personne qui a tendance à favoriser l'initiative et le rendement, à faciliter l'exécution du travail par les subordonnés et à reconnaître les réactions individuelles au travail.

Ces neuf échelles sont regroupées en trois facteurs qui sont:

Équité. Ce facteur détermine jusqu'à quel point le directeur ou la directrice est perçu comme une personne qui a tendance à favoriser l'impartialité dans ses relations avec les subordonnés et le développement personnel des subordonnés dans un contexte de travail.

Exercice souple de l'autorité. Ce facteur évalue jusqu'à quel point le directeur ou la directrice est perçu comme étant une personne ayant tendance à favoriser une utilisation souple du statut, une surveillance et un contrôle flexibles et une implication minimale dans l'exécution du travail des subordonnés.

Relations interpersonnelles avec les subordonnés. Ce facteur détermine jusqu'à quel point le répondant perçoit le directeur ou la directrice comme une personne qui a tendance à manifester de la bienveillance face aux problèmes personnels des subordonnés, à favoriser les relations amicales avec les subordonnés, à se montrer ouvert à la discussion et à avoir une attitude de support face aux subordonnés dans leur travail.

Finalement, le regroupement de ces trois facteurs permet d'obtenir un résultat «global» qui évalue jusqu'à quel point le répondant perçoit le directeur ou la directrice comme une personne qui a tendance à avoir une philosophie de gestion caractérisée par le fait d'être équitable dans ses relations avec les subordonnés, d'exercer de façon souple l'autorité et de favoriser les relations interpersonnelles avec les subordonnés. Il convient aussi de noter que la consistance interne de ces échelles varie de 0,73 à 0,84 et que ce questionnaire a été normalisé auprès d'un échantillon d'administrateurs scolaires et d'enseignants ou d'enseignantes du Québec (N = 805).

Analyse et interprétation des résultats

Un total de 127 questionnaires a été distribué d'avril 1986 à juin 1986.

Le tableau 1 présente le nombre de questionnaires retournés par école. Ainsi, 87 questionnaires sur un total de 127 ont été retournés dûment complétés, ce qui représente un taux de retour de 68,8%.

Le tableau 2 présente le profil socio-démographique des écoles efficaces et inefficaces. Il n'y a aucune différence significative entre les deux groupes sauf au niveau de l'ancienneté à l'école où les enseignants et les enseignantes des écoles dites «inefficaces» ont significativement ($p < 0,05$) moins d'années d'ancienneté que ceux des écoles efficaces.

Tableau 1

Nombre de questionnaires retournés par école

École	Total enseignants et enseignantes	Questionnaires retournés	Questionnaires utilisés	Pourcentage
A	16	12	11	68,75
B	25	20	20	80,00
C	15	12	12	80,00
D	16	12	11	68,75
E	25	19	18	72,00
F	30	15	15	50,00
N	127	90	87	x=68,81

Tableau 2

Profil socio-démographique des écoles efficaces et inefficaces

Variables \ Écoles		Efficaces (3 écoles) N=47*	Inefficaces (3 écoles) N=22*	p
Sexe	F: H:	89,5% 10,5%	F: 88,9% H: 11,1%	— —
Âge	31 à 40 ans	43,6%	51,4%	—
Années d'expérience	21 à 34 ans	38,5%	37,1%	—
Ancienneté à l'école	5 ans et moins	46,2%	34,3%	0,05

* Enseignants et enseignantes.

Le tableau 3 présente les résultats obtenus par les enseignants et les enseignantes au questionnaire «Style de gestion du personnel» (Bordeleau, 1977) concernant leur perception du style de gestion des directeurs et des directrices d'école. À la lecture des résultats, il apparaît que les directeurs et les directrices d'écoles efficaces, par rapport à ceux des écoles inefficaces, utilisent leur statut de façon significativement ($p < 0,009$) plus souple, caractérisée par une tendance à ne pas abuser de leur position hiérarchique pour s'imposer et à reconnaître que leur compétence peut avoir certaines limites.

Tableau 3

Test de différence des moyennes (test U de Mann-Whitney) aux échelles du questionnaire «Style de gestion du personnel» selon les groupes d'écoles

Écoles / Échelles	Efficaces (N = 47)*		Inefficaces (N = 22)*	
	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S
Souci d'impartialité	36,8	8,12	34,5	8,36
Intérêt pour le développement des subordonnés	39,4	8,45	36,1	10,1
Utilisation souple du statut	34,4	10,76	29,3	10,40
	U = 637	p≤0,009		
Surveillance et contrôle	25,6	8,45	25,4	7,67
Connaissance minimale du travail des subordonnés	19,4	8,09	19,5	6,24
Bienveillance face aux problèmes personnels des subordonnés	35,2	9,71	30,9	8,62
	U = 657	p≤0,01		
Relations amicales avec les subordonnés	30,2	9,15	31,1	6,96
Ouverture à la discussion et au travail en équipe	38,8	7,55	30,2	6,48
	U = 337	p≤0,000		
Relations de support au travail	37,6	6,16	33,9	6,35
	U = 602	p≤0,004		

* Enseignants et enseignantes.

Les directeurs et les directrices d'écoles efficaces ont un résultat significativement plus élevé à l'échelle «Bienveillance face aux problèmes personnels des subordonnés» ($p < 0,01$). Ainsi, les directeurs et les directrices d'écoles efficaces semblent avoir plus tendance que les directeurs et les directrices d'écoles inefficaces à manifester de l'intérêt pour leurs subordonnés et leurs problèmes personnels.

Les directeurs et les directrices d'écoles efficaces ont aussi un résultat significativement ($p < 0,000$) plus élevé à l'échelle «Ouverture à la discussion et au

travail en équipe» que les directeurs et les directrices d'écoles inefficaces. Ceci veut dire qu'ils ou elles auraient plus tendance à favoriser les relations ouvertes et franches avec les subordonnés, la discussion et la consultation des subordonnés.

Les directeurs et les directrices d'écoles efficaces ont aussi un résultat significativement ($p < 0,004$) plus élevé à l'échelle «Relations de support au travail» que les directeurs et les directrices d'écoles inefficaces. Ceci signifie qu'ils ou elles semblent avoir plus tendance à favoriser l'initiative et le rendement, à faciliter l'exécution du travail par les subordonnés et à reconnaître les réactions individuelles au travail.

Le tableau 4 présente les données obtenues par les enseignants et les enseignantes aux facteurs du questionnaire «Style de gestion du personnel». À la lecture de ce tableau, on s'aperçoit que les directeurs et les directrices d'écoles efficaces ont un résultat significativement plus élevé ($p < 0,003$) au facteur «Relations interpersonnelles» avec les subordonnés. Ceci signifie qu'ils ou elles semblent avoir plus tendance que les directeurs et les directrices d'écoles inefficaces, à manifester de la bienveillance face aux problèmes personnels des subordonnés, à se montrer ouverts à la discussion et à avoir une attitude de support face aux subordonnés dans leur travail.

Tableau 4

Test de différence des moyennes (test U de Mann Withney) par rapport aux facteurs et au résultat global du questionnaire «Style de gestion du personnel», selon les groupes d'écoles

Écoles / Facteurs	Écoles efficaces (N=47)*		Écoles inefficaces (N=22)*	
	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S
Équité	38,1	7,35	35,3	7,32
Exercice souple de l'autorité	26,5	6,83	24,7	6,68
Relations interpersonnelles avec les subordonnés	35,5	6,75	31,6	4,86
	U=517	$p \leq 0,003$		
Résultat global	33,3	5,30	30,5	4,51
	U=602	$p \leq 0,004$		

* Enseignants et enseignantes.

Plus que les directeurs et directrices d'écoles inefficaces, il appert que les directeurs et les directrices d'écoles efficaces ont une philosophie de gestion (résultat global) significativement ($p < 0,004$) plus caractérisée par le fait d'être équitables dans les relations avec les subordonnés, d'exercer de façon souple l'autorité et de favoriser les relations interpersonnelles avec les subordonnés.

Conclusion

Les résultats de cette recherche semblent mettre en évidence l'importance d'un style de gestion ouvert et participatif dans l'efficacité organisationnelle mesurée par les résultats scolaires à un examen écrit sur la langue française. Ces données vont dans le sens des conclusions tirées par de nombreux auteurs dans le domaine. Ainsi, Lipham (1981) souligne que les directeurs et les directrices d'école à succès reconnaissent que le leadership doit être partagé pour être efficace. L'étude de *Phi Delta Kappan*, réalisée en 1980, indique que les directeurs et les directrices d'écoles efficaces maintiennent des attentes élevées envers les enseignants et les enseignantes, les traitent comme des professionnels et des professionnelles, s'attendent à ce qu'ils ou elles répondent en accord avec les attentes. Soulignons que les résultats de cette recherche vont aussi dans le sens des affirmations de Peters et Austin (1985), dans leur livre *La passion de l'excellence* lorsqu'ils soulignent l'importance de la participation dans l'efficacité des organisations. En fait, ces résultats semblent rejoindre également les conclusions tirées par Brunet et Bordeleau (1983) et Dufty et Williams (1979) qui considèrent que les directeurs et les directrices d'école ont sous leur supervision des subordonnés professionnels à qui l'on doit laisser une marge d'autonomie importante dans leur travail.

Note

1. Les données utilisées proviennent d'une recherche subventionnée par les fonds F.C.A.R. et C.R.S.H.

RÉFÉRENCES

Bergeron, J.L., N.C. Léger, J. Jacques, et L. Bélanger, *Les aspects humains de l'organisation*, Chicoutimi: Gaëtan Morin, 1979.

Bordeleau, Y., *Questionnaire style de gestion du personnel*, Montréal: Institut de recherches en comportement organisationnel (I.R.C.O.), 1977.

Brunet, L. et Y. Bordeleau, L'administrateur scolaire par rapport à ses homonymes des secteurs public et privé, *Revue des sciences de l'éducation, vol. 10, no 1, 1983, p. 41-54.*

Dow, I.I., The effect of school management patterns on organizational effectiveness, *The Alberta Journal of Educational Research*, vol. 29, no. 1, 1983, p. 30-38.

Dufty, N. F. et J.G. Williams, Participation in decision-making, *The Journal of Educational Administration*, vol. 17, no 1, 1979, p. 30-38.

Goodlad, J.I., *A place called school*, New York: McGraw-Hill, 1984.

Ivancevich, J.M., A.D. Szilagyi et M.J. Wallace, *Organizational behavior and performance*, Santa Monica, California: Goodyear Publishing, 1977.

Keller, B.T. et J.H.M. Andrews, Leader behavior of principals staff morale and productivity, *The Alberta Journal of Educational Research*, vol. 9, no 3, 1963, p. 179-191.

Likert, R., *Le gouvernement participatif de l'entreprise*, Paris: Gauthier-Villars Editeur, 1974.

Lipham, J.M., *Effective principal, effective school*, Reston, Virginia: National association of secondary school principal, 1981.

Ogawa, R.T. et A.W. Hart, The effects of principals on the instructional performance of school, *The Journal of Educational Administration*, vol. 23, no 1, 1985, p. 59-72.

Peters, T.J. et N. Austin, *A passion for excellence*, New York: Random House, 1985.

Phi Delta Kappan, *Why do some urban schools succeed?* Bloomington, Indiana: Phi Delta Kappan, 1980.

Séguin, J., L'efficacité scolaire, *in* Clermont Barnabé et Hermann Girard (éd.), *Administration scolaire: théorie et pratique*, Chicoutimi: Gaëtan Morin, 1987, p. 255-279.

Shoemaker, J. et H.W. Fraser, What principals can do: some implications from studies of effective schooling, *Phi Delta Kappan*, vol. 63, no 3, 1981, p. 178-182.

Statistique Canada, *Catalogue de statistiques socio-démographiques de la Montérégie (Québec)* Ottawa: Statistiques Canada, 1985.

Stogdill, R.M. *Handbook of leadership: a survey of theory and research*, New York: The Free Press, 1974.

Thomas, R., The organizational climate of schools, *The Journal of Educational Administration*, vol. 22, no 4, 1976, p. 442-463.