

## EFFICACIE DE L'ÉCOLE

Les 11 et 12 mai 1989, l'Assemblée générale de l'A.I.E.S. consacrait quelques heures de sa quarante-troisième session au thème de l'*école efficace*. Quatre invités avaient alors accepté d'amorcer la réflexion en table ronde. L'une des contributions consistait en statistiques commentées, et une autre exploitait une publication récente. Quant aux deux autres, elles tablaient respectivement sur la documentation (Paul-Émile Gingras) et sur l'expérience personnelle alliée à divers témoignages (Fernand Paradis). Telle est la matière que *Prospectives* présente ci-après.

L.G.

# L'école efficace : quelques leçons de l'expérience

par Fernand Paradis

directeur général de la Fédération des commissions scolaires catholiques du Québec

Examinons le thème : « Une école efficace ». Une école, au sens strict, on sait ce que c'est. Mais, efficace, qu'est-ce que cela veut dire au juste ? Voici ce qui est dit au dictionnaire. « Efficace : qui produit son effet ; exemple : un remède efficace. » Je me suis alors posé la question : « Quels effets attendons-nous de l'école ? »

J'ai rencontré des « usagers » à qui j'ai posé la question. Les témoignages que je vous apporte viennent de parents : un chauffeur de taxi, des voisins, des collègues de travail, des gens du réseau, du personnel de la Fédération. Je vous livre en vrac quelques-uns de ces témoignages.

« L'école efficace ? C'est un endroit où les enfants apprennent. Un endroit où il y a de la discipline. »

« C'est un endroit où les enfants sont heureux. »

« C'est un milieu de vie. »

« C'est un endroit où l'on éveille la curiosité. »

« C'est un endroit où l'on apprend à lire, à écrire, à compter. »

« C'est un endroit où il n'y a pas d'absence ni de retard de la part des élèves, de la part du personnel. »

« C'est un endroit aux murs vivants. »

« C'est un endroit où l'on accueille tout enfant et où on le fait évoluer vers un mieux-être. »

« C'est un endroit où l'on apprend à apprendre. »

« C'est un endroit où l'on développe le sens critique. »

« C'est un endroit où l'on donne le minimum pour vivre en société. »

« C'est un endroit qui donne satisfaction aux parents. »

« C'est un endroit qui donne satisfaction aux enfants. »

« C'est un endroit qui donne satisfaction aux enfants et aux parents. »

La liste pourrait s'allonger.

La constatation que je faisais au terme de cette enquête, qui n'a rien de scientifique, je le concède, c'est que les effets qu'on attend de l'école sont plutôt variés. Les attentes sont très diversifiées. Elles sont complexes et, à la limite, contradictoires.

Lors du débat qui entoura le projet de loi 40, la commission scolaire pour laquelle je travaillais à l'époque avait demandé aux parents ce qu'ils attendaient de l'école. Les conclusions tirées furent, en résumé les suivantes : « Ce que j'attends de l'école, c'est de savoir si mon enfant est là. Deuxièmement, s'il a un bon maître. Troisièmement, c'est de savoir s'il apprend. Finalement, je veux savoir si ce qu'il apprend, ça le mènera quelque part. »

Je viens de parler des attentes. J'enchaîne en faisant état d'une première conviction. Il faut bien sûr répondre aux attentes, mais il faut aussi les dépasser. On raconte qu'un fabricant d'ordinateurs consultait les usagers sur la qualité de ses appareils. Il s'assurait qu'ils répondaient bien aux attentes des clients. Les appareils furent améliorés en fonction des attentes des usagers. Le produit se vendait très bien. On a réalisé au bout de cinq ans que les clients graduellement s'étaient dirigés vers d'autres compagnies. On s'est mis à chercher pourquoi. On a découvert que si, d'une part, on doit répondre aux attentes des usagers, d'autre part, le développement, l'aspect nouveauté, l'aspect prospective ne doivent pas être mis de côté. Les usagers ne peuvent pas nous dire tout ce qu'il faut faire. Il y a une large part d'attentes qu'ils peuvent exprimer. Mais il y a quelque chose qui dépasse ces attentes et que les gestionnaires doivent trouver par leur pouvoir créateur et leurs réflexions. Ce développement, cet ajout, à mon avis, ne doit pas dépasser 10% à 15% de notre temps, de nos budgets, de nos énergies. Au-delà, la nouveauté risque d'anéantir ce qui est fondamental. Si on veut garder le contrôle sur la partie de développement, on doit la doser de telle sorte qu'elle n'échappe jamais à notre gouverne.

Je passe maintenant à une deuxième conviction : le projet éducatif d'une école, c'est essentiel. Les attentes étant tellement diversifiées, ceux qui sont à la tête d'une école ou d'un organisme éducatif doivent aller chercher les valeurs et les attentes des parents, mais aussi offrir quelque chose de plus qui rend l'établissement ou l'organisme compétent et dynamique. Pour y arriver, on a développé une mécanique que vous connaissez :

analyse de situations,  
fixation d'une grande orientation,  
mise au point d'objectifs précis,  
établissement de priorités,  
élaboration de plans d'actions,  
préparation d'un budget,  
fixation de critères de rendement.

C'est le schéma classique de Goodman. De façon plus simple, on m'avait appris à la J.E.C., que face à un problème, il y avait trois étapes à franchir : voir, juger, agir.

\*  
\*\*

Poursuivons notre réflexion.

De façon pratique, qu'est-ce qu'une école efficace ? C'est en m'inspirant de ce que j'ai observé au

---

**Il faut savoir répondre aux attentes des parents d'élèves, mais aussi aller au-delà.**

---

cours de ma vie professionnelle que je tenterai de répondre à cette question.

C'est Gusdorf, dans son livre « *Pourquoi les professeurs* », qui avançait qu'en matière éducative, les moyens que nous prenons deviennent souvent plus importants que les objectifs que nous poursuivons.

Voici un exemple. Dans un établissement scolaire, on s'était fixé comme objectif de développer le sens de l'économie chez les élèves. On mit sur pied une caisse scolaire où les élèves étaient invités à faire un dépôt en argent chaque lundi matin. Le directeur de l'école, voulant soutenir cette initiative, eut l'idée de présenter, le mardi suivant les dépôts des élèves, un tableau d'honneur qui ferait état des résultats obtenus. Sa première idée fut de donner les résultats, par classe, en plaçant en tête de liste celle qui avait fait le plus fort dépôt total. Cette façon de faire, après réflexion, fut écartée : quelques élèves fortunés pouvaient influencer de façon indue les résultats. Il souscrivit finalement à l'idée de fournir pour chaque classe le nombre de déposants par rapport au nombre d'élèves. Pour lui, c'était clair que le montant ne devait pas entrer en ligne de compte. Ce qui importait avant tout, c'était le geste posé.

Ainsi chaque mardi, vit-on apparaître les résultats ainsi formulés :

		Moyenne
3 <sup>e</sup> année B :	30 déposants : 30 élèves	100%
4 <sup>e</sup> année A :	30 déposants : 34 élèves	88%
2 <sup>e</sup> année C :	25 déposants : 30 élèves	83%

et ainsi de suite pour chaque classe de l'établissement.

Cette idée ne manquait pas de bonnes intentions. Au fil du temps, le directeur réalisa qu'une classe obtenait chaque semaine une moyenne parfaite :

100%. Le directeur ne tarissait pas d'éloges pour ces élèves et cet enseignant qui avaient à cœur le sens de l'économie.

Après quelques semaines, le directeur fit une étrange découverte. L'enseignant qui voulait à tout prix le succès de sa classe avait développé un ingénieux système de prêts aux élèves qui avaient oublié leur argent à la maison ou... qui n'avaient rien à déposer. Le reste de la semaine, il poursuivait ses « emprunteurs » pour réclamer son dû. Ce moyen s'écartait dangereusement de l'objectif poursuivi, même si celui-ci semblait être atteint... à 100%.

J'ai tendance à croire qu'en matière éducative, nous risquons fréquemment de nous fourvoyer de pareille manière.

\*

\*\*

Au cours de ma vie professionnelle, j'ai connu, je crois, des écoles efficaces. Leurs caractéristiques pourraient se résumer en peu de mots : un directeur d'école centré sur la pédagogie, une équipe d'enseignants engagés professionnellement.

Au début des années 70, le Conseil supérieur de l'éducation avait fait connaître les résultats d'une étude menée par la Commission de l'enseignement primaire. Elle s'intitulait : le principal d'école (expression employée à l'époque pour désigner le directeur).

La présidente de la Commission avait demandé à des commissions scolaires, prises au hasard, de désigner deux ou trois directeurs d'établissement qui étaient reconnus comme excellents. Aucun critère n'était fourni. Il appartenait à chaque milieu de désigner ces personnes, à partir de leur perception.

Plus d'une trentaine furent reçus en entrevue. Les questions posées étaient volontairement « ouvertes » : « Parlez-nous de votre travail ? » « Racontez-nous ce que vous faites ? » Etc.

Invariablement, leurs propos allaient dans le même sens. Ils parlaient des enfants, de pédagogie, du personnel qu'ils dirigeaient, de projets pédagogiques qu'ils caressaient. Les aspects matériels de leur tâche étaient relégués au second plan : tâches administratives de toutes sortes, conditions de vie dans l'école, fenêtres à réparer, etc. Ils étaient tous centrés sur les enfants, la pédagogie, le personnel. C'était visiblement des leaders en pédagogie.

---

**Le bon directeur  
d'établissement est celui qui  
parle spontanément des  
personnes et des projets plutôt  
que de la gestion.**

---

En ce qui a trait à l'équipe enseignante, quelle merveilleuse aventure pour des enfants que de passer, de la maternelle à la fin du primaire, entre les mains d'institutrices et d'instituteurs compétents. Qu'il s'agisse de la « jardinière » qui, par des exercices pertinents de découpage, de langage, de comptines, d'observation, etc. fait progresser chaque enfant. Ou encore de cette institutrice de première année qui initie, avec assurance, les enfants à la lecture, aux mathématiques, à l'expression sous plusieurs formes. Ou bien de ces enseignantes et enseignants de la deuxième à la sixième année qui, avec compétence, consolident les apprentissages fondamentaux, ouvrent l'esprit des enfants, éveillent leur curiosité, stimulent leurs intérêts vers des connaissances nouvelles !

Des propos semblables valent pour le secondaire.

Une bonne équipe n'est pas et ne doit pas être un accident de parcours. Dans le monde des affaires, des arts, du sport, par exemple, les rivalités, les jugements du public sont impitoyables. Ceux qui ne répondent pas aux standards minima sont écartés.

L'importance d'une bonne équipe a été soulignée de bien des façons. En voici une autre. Des étudiants à l'École nationale d'administration publique avaient suggéré de rassembler « des gagnants » afin de les faire parler, de connaître leurs credos, leurs comportements professionnels. Douze personnes furent invitées à échanger.

Ces leaders, reconnus pour leur succès dans leur sphère d'activités, estimaient à peu près tous que le premier facteur de succès reposait sur le choix de l'équipe qui devait les seconder. Ils renforçaient cette conclusion : l'efficacité est la résultante de deux facteurs fondamentaux, le leader et son équipe.

Dans le même ordre d'idées, je rappelle à votre attention l'un des éléments importants rapportés dans « Le prix de l'excellence ». Les organismes reconnus pour leur excellence ont des caractéristiques communes : ils sont axés sur l'action, les objectifs pour-

suivis sont clairs, ils savent maintenir un juste équilibre entre la centralisation et la décentralisation, etc. Par ailleurs, et c'est souligné avec force et conviction, ils misent sur le personnel. Pensons à nos budgets respectifs. On constatera qu'environ 70% de nos crédits servent à payer notre personnel. C'est donc dire que la proportion la plus élevée de notre budget est allouée à ce poste budgétaire et, qu'en conséquence, notre levier principal d'action, c'est notre personnel.

En outre, comme l'action éducative est une œuvre de patience et de continuité, il importe que chaque membre du personnel accomplisse avec compétence la tâche qui lui est confiée. Sinon, une faiblesse à

une année en cours risque de causer une rupture ou un affaiblissement dans le processus de progression des élèves.

En résumé, l'école efficace, pour moi, est celle qui rassemble certains facteurs de succès : une direction qui exerce un leadership axé sur la pédagogie, une équipe d'enseignantes et d'enseignants compétents qui œuvrent en fonction d'un projet éducatif solidement ancré sur les attentes des parents, mais où l'on a su, par le pouvoir créateur et l'imagination du personnel, insérer des éléments de développement ou de vision d'avenir soigneusement contrôlés.