

La culture organisationnelle de l'école secondaire et le cheminement scolaire des élèves

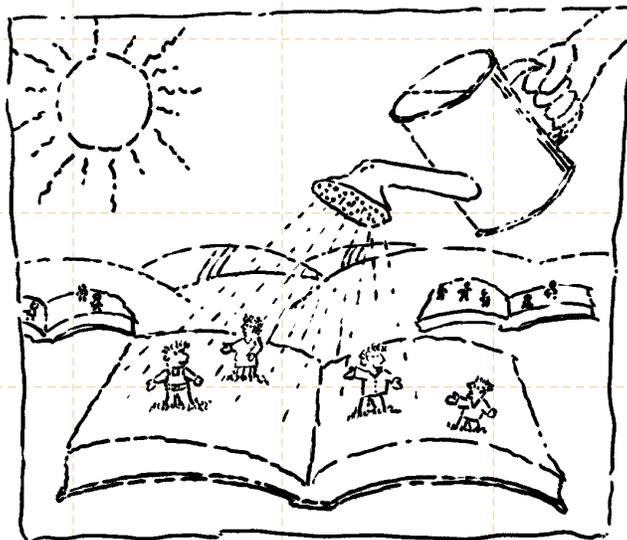
Ce bulletin rend compte d'une étude dirigée par monsieur Claude Deblois et madame Lise Corriveau, dans le cadre des activités du CRIRES. Elle avait pour but d'explorer la relation entre la culture organisationnelle de l'école secondaire et le cheminement de l'élève, c'est-à-dire son progrès, sa réussite,

son échec ou son abandon.

Comme les fondements théoriques de cette relation étaient fragiles et que la tradition de recherche sur ce thème était plutôt embryonnaire, il s'est avéré nécessaire de circonscrire la notion de culture organisationnelle et de mettre au point les grilles d'analyse appro-

priées. Trois écoles secondaires ont été sélectionnées pour les fins de cette étude. Les résultats ont montré que la culture organisationnelle de l'école est un concept utile pour comprendre l'école

comme « milieu de vie ». En outre, les trois études de cas sont venues renforcer l'hypothèse de départ, à savoir qu'une



culture organisationnelle forte est associée à de meilleurs résultats scolaires et à un taux d'échec et d'abandon moins élevé. Nous présentons ci-après les faits saillants de cette étude, effectuée grâce à une subvention du ministère de l'Éducation du Québec.

Vol. 1
No 2
Avril
1993



Centre de recherche fondé sur le partenariat entre l'Université Laval et la Centrale de l'enseignement du Québec

Culture organisationnelle de l'école

Le Québec, à l'instar d'autres pays industrialisés, doit faire face actuellement à deux problèmes majeurs, soit l'efficience limitée de son système d'enseignement et le taux élevé d'échec et d'abandon scolaire. Plusieurs facteurs sociaux, familiaux et économiques expliquent, en partie, le cheminement scolaire des élèves tant en ce qui concerne la réussite que l'échec ou l'abandon. Des études récentes ont porté sur l'influence de l'école, comme établissement, sur la performance de l'élève. Selon une étude américaine, 51 % des garçons et 33 % des filles qui ont quitté l'école disent avoir abandonné leurs études à cause d'elle. Les raisons familiales et économiques viennent en deuxième et troisième positions.

Les recherches sur la contribution des écoles au rendement scolaire des élèves ont, entre autres, porté sur le climat et l'efficacité des écoles. C'est ainsi qu'on a pu observer de meilleurs résultats des élèves dans les écoles où l'on trouve un climat « participatif » sur tous les plans et où l'on entretient des attentes élevées, mais réalistes à l'égard des élèves. C'est aussi le cas lorsque les comportements positifs des élèves sont renforcés, lorsque la direction exerce un leadership fort, lorsqu'on insiste beaucoup sur les matières de base et lorsqu'il y a consensus sur les objectifs poursuivis.

D'autres facteurs peuvent également contribuer à une plus grande efficacité de l'école. On note, entre autres, l'engagement de tout le personnel dans la réalisation des objectifs élevés et clairement définis, l'encouragement venant de la direction et de la commission scolaire, un climat

marqué par l'ouverture, le respect et la confiance entre les membres des différents personnels.

Des études ont mis en évidence les résultats supérieurs des élèves comme le principal indicateur de l'efficacité et de l'excellence des écoles. Ce que l'on aimerait, c'est implanter dans les écoles considérées comme « moins bonnes » les conditions particulières que l'on trouve dans les bonnes écoles. Cependant, il semble que ces conditions particulières relèvent de quelque chose de profond, de fondamental, lié à la dynamique particulière du groupe. Ceci ne peut se reproduire ailleurs du jour au lendemain. Ce quelque chose serait le produit d'une « culture propre au groupe », d'une dynamique fondée sur les valeurs, les croyances, les rites et les normes. On parle alors de culture organisationnelle.

Les divers agents du secteur scolaire s'intéressent actuellement à la culture organisationnelle ou à

la culture de l'école. Cet intérêt est centré sur la compréhension du phénomène en milieu scolaire et sur son lien avec la performance des membres de l'établissement.

L'objectif de la recherche rapportée ici consistait à dégager un ou des modèles de culture organisationnelle. Ces modèles précisent et organisent en un tout cohérent les facteurs favorisant la réussite des élèves et leur engagement envers leurs études, tant au primaire qu'au secondaire et ce, même si les écoles considérées dans cette étude sont de niveau secondaire.

Définition du concept

La notion de culture nous est familière, celle de culture organisationnelle l'est moins. Elle se réfère à l'expérience de vie de groupe, à ce sentiment qui naît au moment de l'intégration de personnes dans un groupe pour une longue période et dans le cadre d'un projet commun. Ce sentiment est vaguement éprouvé lorsque l'on entre dans un établissement comme une école. Il y existe bien une vie commune particulière qui semble aller de soi pour les personnes qui vivent dans cette école.

C'est en attribuant un sens et des valeurs à la réalité qui les entoure que les personnes et les groupes acquièrent une façon de voir et de comprendre les choses et se donnent un mode de fonctionnement qu'ils considèrent comme normal, c'est-à-dire en accord avec la vision commune ou la culture du groupe.

Cette culture est historique, elle est la résultante du vécu des membres de l'organisation et des actions posées dans le passé. Toute personne qui adhère à une organisation doit s'adapter à la



culture du milieu si elle veut s'intégrer. Cette culture est nécessairement appelée à évoluer puisqu'elle est fondée sur les valeurs et le sens que les membres donnent à leur organisation, sens qu'ils peuvent redéfinir au besoin.

Une culture organisationnelle se compose habituellement de sous-cultures, voire même de contre-cultures qui s'affrontent pour définir la réalité. Plus la vision partagée par le groupe est homogène, plus il y a consensus autour de certaines valeurs, plus on peut parler de culture forte.

La culture organisationnelle se réfère ainsi à la dynamique particulière qui s'établit dans le groupe, aux liens entre les membres, à la vision et au langage communs qui émergent de façon naturelle dès que l'on s'associe pour la poursuite d'objectifs communs. Elle comporte aussi l'idée de valeurs communes, de modes de pensée partagés par les membres, de normes auxquelles ils adhèrent progressivement et qui facilitent la compréhension mutuelle et la vie quotidienne. Elle s'appuie enfin sur l'histoire qui relate les moments importants et déterminants du groupe et dans laquelle ils trouvent un sens à leur engagement. Elle est donc ce qui anime et inspire le fonctionnement du groupe, ce qui donne vie et sens aux démarches organisationnelles et administratives.

Ce concept a permis de mieux comprendre les organisations sous l'angle de la subjectivité humaine capable de créer des systèmes de valeurs et de donner sens et dynamisme à ces organisations. Ce concept a aussi permis de mieux cerner le caractère propre aux institutions à haute performance.

Culture organisationnelle, motivation et performance

L'intérêt que l'on porte présentement à la culture organisationnelle a son origine dans les entreprises japonaises soucieuses

de maintenir un haut niveau de performance. Sur le plan théorique, voici comment on conçoit la relation entre la culture et la performance : si la culture crée des liens forts et amène une vision commune à tous les membres d'une organisation, si elle entraîne une plus grande adhésion aux objectifs, on peut alors s'attendre à une performance accrue.

Culture organisationnelle et mission éducative

Cependant, peu d'études ont exploré le lien entre culture et performance dans les institutions dont la mission est éducative. La littérature sur ce sujet est restreinte et les conclusions provisoires.

Tout regroupement stable conduit, après un certain temps, à l'établissement d'une culture qui est propre au groupe. Les écoles possèdent donc une culture organisationnelle qui détermine les manières d'être et de fonctionner. Cependant, le dynamisme de cette culture varie d'un établissement à l'autre. Une culture organisationnelle forte est, selon certains auteurs, surtout caractérisée par le dynamisme, la cohérence et l'articulation de ses diverses composantes. Elle suscite alors un plus haut degré d'adhésion aux valeurs communes et un niveau d'engagement élevé dans la poursuite des objectifs du groupe.

Une culture organisationnelle forte comporte certaines caractéristiques telles que le partage des symboles culturels dans l'organisation, la capacité du modèle culturel d'influencer les membres de l'organisation et la cohérence du système de valeurs auquel le groupe adhère.

Culture de l'école et leadership

C'est au directeur ou à la directrice de l'école que revient le rôle de promouvoir et de faire

évoluer la culture de l'école dans une direction donnée. Son influence s'exerce à travers ses faits et gestes qui expriment sa vision de l'école, par le style de gestion adopté et par les valeurs et les symboles véhiculés.

Culture organisationnelle et cheminement scolaire

Peu d'études ont traité de la relation entre la culture organisationnelle et le cheminement scolaire des élèves. Du point de vue théorique, cette relation peut se comprendre. En effet, si la culture crée des liens forts et une vision commune, si elle favorise une plus grande adhésion des membres vis-à-vis des objectifs scolaires, on peut donc s'attendre à de meilleurs résultats scolaires. Peu d'études ont, à notre connaissance, exploré sur une grande échelle, le lien entre culture et performance. Les auteurs qui s'intéressent à la culture des écoles s'appuient sur le constat, souvent fait à posteriori, que les écoles dites « efficaces » ont des traits culturels communs : attentes élevées, projet éducatif clair et influent, leadership fort de la direction, etc. La littérature traitant de la culture organisationnelle est encore trop récente et pas suffisamment « étoffée » pour permettre de faire ressortir des conclusions définitives. La présente étude tente de clarifier un peu plus cette question.

Conclusion

À la lumière des résultats de cette recherche, il semble que la présence, dans une école, d'une culture organisationnelle forte explique davantage la réussite scolaire que les différents modèles de culture que l'on peut y retrouver.

Une des premières découvertes fut de prendre conscience de cette réalité omniprésente dans chacune des écoles, une réalité culturelle vivante, riche d'une histoire et significative. La direction et le personnel ne sont pas toujours conscients de cette réalité culturelle globale. La notion de culture organisationnelle peut devenir un outil important pour l'exercice du leadership en milieu scolaire. Si elle est source de stabilité pour le groupe, elle peut être à l'origine d'une résistance aux changements, surtout ceux qui remettent en question non seulement les façons de faire, mais les croyances et les valeurs auxquelles le groupe adhère. Toute innovation qui ne tient pas compte de la culture de l'établissement risque donc de rencontrer une résistance ou tout simplement d'être ignorée.

C'est à l'école A que les valeurs et les symboles culturels sont le plus largement partagés par l'ensemble du personnel. C'est dans cette école que l'on peut remarquer le plus grand sentiment de fierté et d'appartenance.

La culture des écoles B et C présente des facettes intéressantes, mais on ne peut reconnaître clairement une adhésion à des valeurs communes, ni un sentiment d'appartenance marqué.

Certains aspects peuvent nuire à l'évolution de la culture d'une école: la mutation automatique des membres de la direction limitant la possibilité d'acquiescer une vision commune, la politique des portes verrouillées limitant la pratique d'activités sportives ou autres, la présence d'agents de sécurité projetant une image de contrôle policier, l'absence de lieu de rassemblement qui favoriserait les rencontres et les discussions entre les membres des différents personnels.

À la lumière des résultats de cette recherche, il est possible d'établir un lien entre le cheminement scolaire des élèves et la présence d'une culture organisationnelle forte et dynamique, telle qu'elle est définie dans l'étude. Cependant, étant donné le peu d'études effectuées dans ce domaine, nos conclusions devront être considérées avec les nuances qui s'imposent. Il apparaît qu'une culture organisationnelle forte, où l'on observe non seulement un partage des valeurs et des objectifs, mais aussi dynamisme, engagement et participation, contribue à la performance de l'élève.

Cette approche ne constitue pas un palliatif ou une solution de dernière minute aux problèmes que vivent les écoles, elle vise plutôt le renouvellement de cette école dans l'optique de sa mission éducative. Elle offre la possibilité de renouveler, sinon d'améliorer la vie et le climat des établissements d'enseignement.

Références :

Erickson, F. (1987). **Conception of a school culture: an overview.** *Educational Administration Quarterly*, 23 (4), pp.11-24.,

Schein, H.E. (1985). **Organizational Culture and Leadership.** San Francisco, California: Jossey-Bass publication.

Steinhoff, C.R. & Owens, R.G. (1989b). **The organizational culture assessment inventory: a metaphorical analysis in educational settings.** *Journal of Educational Administration*, 27 (3), pp. 17-23

Sondage

1 Avez-vous apprécié recevoir les bulletins du CRIRES? oui non

2 Le CRIRES examine présentement les conditions permettant de maintenir l'envoi de cette publication à l'ensemble des écoles québécoises. Accepteriez-vous de vous abonner au bulletin du CRIRES s'il vous était offert à 1,00\$ l'unité? oui non

Si oui, combien d'exemplaires aimeriez-vous recevoir pour votre école? _____

Nom de l'école _____

Adresse de l'école _____

Votre statut _____

S.V.P. retourner au CRIRES, Faculté des sciences de l'éducation, Université Laval, Sainte-Foy, (Qc) G1K 7P4.