

La confiance entre les enseignants de cégep : dynamique caractérisant le lien entre le leadership transformationnel des dirigeants et l'efficacité collective des enseignants

Louise Clément¹, Claude Fernet² et Stéphanie Austin²

¹ Étudiante – doctorat en administration DBA, ² Professeur-e
Département des sciences de la gestion, Université du Québec à Trois-Rivières
Louise.Clement@uqtr.ca

Association pour la recherche au collégial (ARC)
82^e Congrès ACFAS
Mercredi 14 mai 2014

INTRODUCTION

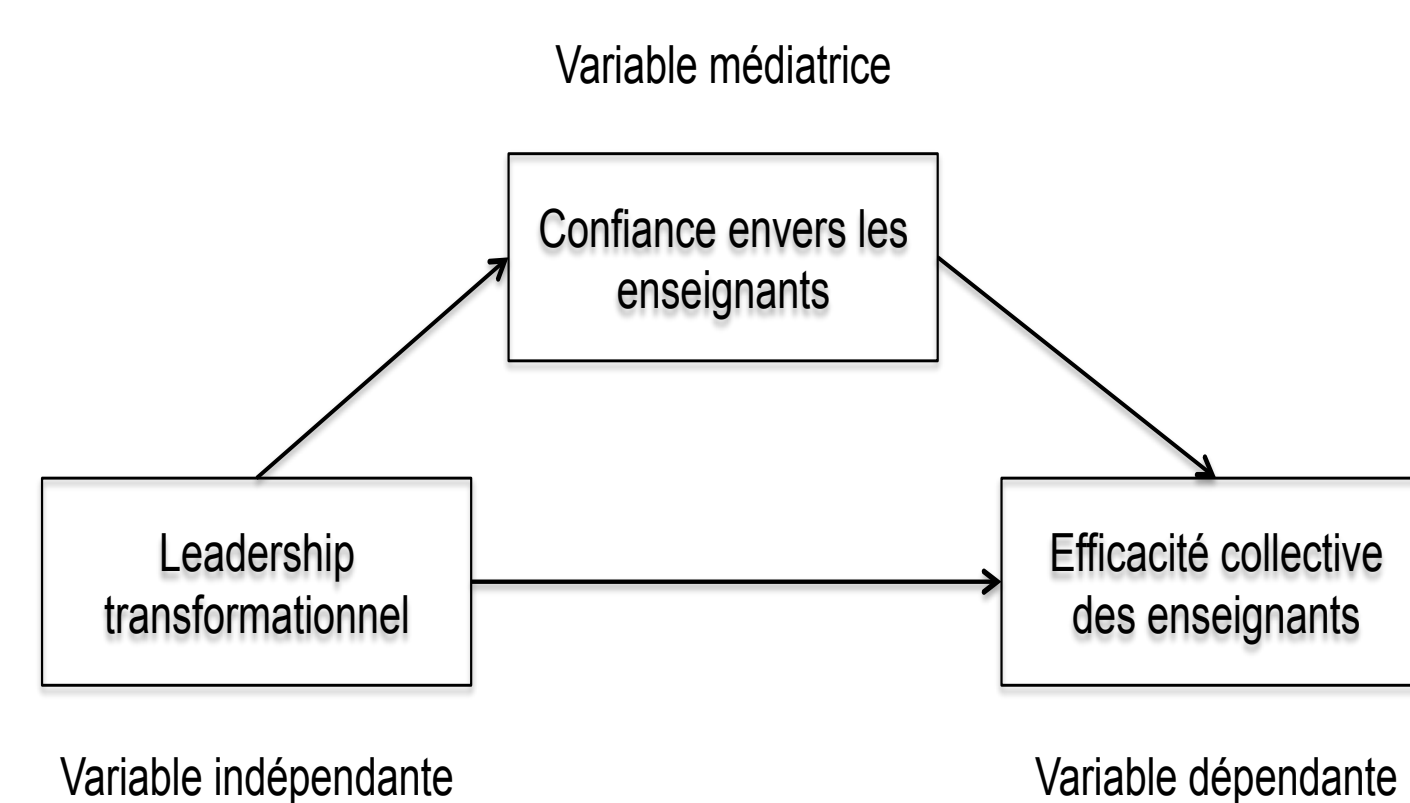
- L'efficacité collective des enseignants, qui se définit comme la croyance des membres de ce groupe dans leur capacité de performer ensemble et d'atteindre un objectif, est reconnue comme un facteur clé de la réussite des étudiants (Bandura, 1997). Néanmoins, nous en savons peu sur ses déterminants, ce qui est d'ailleurs déploré par un certain nombre de chercheurs (Klassen et al., 2011).
- Deux facteurs ont fait l'objet d'une attention particulière dans le cadre de notre étude : le leadership transformationnel des dirigeants et la confiance entre les enseignants. Le premier est une composante clé ancrée dans la confiance et permet de développer l'organisation avec une vision à long terme et de s'adapter aux changements environnementaux (Leithwood & Jantzi, 2008 ; Ross, Hogaboam-Gray, & Gray, 2004). Le deuxième s'établit avec le temps et les interactions répétées entre les collègues (Rousseau et al., 1998), et est considéré comme un facteur aussi important en milieu scolaire qu'en milieu organisationnel (Adams & Forsyth, 2009). Selon Hoy et Tschannen-Moran (2003), la confiance est un concept difficile à définir étant donné sa complexité. Afin de le circonscrire, ces auteurs proposent cinq dimensions, soit : la bienveillance, la fiabilité, la compétence, l'honnêteté et l'ouverture.

OBJECTIF

Cette étude vise à examiner deux hypothèses :

- La perception du leadership transformationnel des dirigeants est positivement liée à l'efficacité collective des enseignants ;
- La perception de la confiance entre les enseignants agit à titre de variable médiatrice entre la perception du leadership transformationnel des dirigeants et l'efficacité collective des enseignants.

Figure 1
Liens entre les trois dimensions



MÉTHODOLOGIE

Échantillon n = 436

Sexe : 272 femmes et 164 hommes

Âge moyen : 41.63 (ÉT = 9.38)

Statut d'emploi :

Permanent 68 % ; Non-permanent 32 %

Secteur d'enseignement :

Préuniversitaire et formation générale 39 %

Techniques 50 %

Autres (centres spécialisés, formation continue) 11 %

Niveau de scolarité :

Baccalauréat 44 % ; Maîtrise 42 % ; Doctorat 5 % ; Autre 9 %

Années d'expérience en enseignement collégial :

0 – 5 ans 31 %

6 – 10 ans 28 %

11 – 15 ans 16 %

16 – 20 ans 11 %

21 ans et plus 14 %

MÉTHODOLOGIE (suite)

Mesures

Leadership transformationnel (Ross, Hogaboam-Gray & Gray, 2004)

12 items / Échelle de réponse : 1 (Tout à fait en désaccord) à 6 (Tout à fait en accord)

Ex. : « Les gestionnaires de ce cégep favorisent le maintien d'un climat de bienveillance et de confiance mutuelles au sein du personnel ».

Confiance envers les enseignants (Hoy & Tschannen-Moran, 2003)

8 items / Échelle de réponse : 1 (Tout à fait en désaccord) à 6 (Tout à fait en accord)

Ex. : « Les enseignants de ce cégep se font mutuellement confiance ».

Efficacité collective (Tschannen-Moran & Barr, 2004)

- Stratégies d'enseignement : 6 items / Échelle de réponse : 1 (Pas du tout) à 9 (Sans le moindre doute). Ex. : « Pour l'ensemble des enseignants de votre cégep, croyez-vous qu'ils aident les étudiants à maîtriser des savoirs complexes ? ».

- Discipline des étudiants : 6 items / Échelle de réponse : 1 (Pas du tout) à 9 (Sans le moindre doute). Ex. : « Pour l'ensemble des enseignants de votre cégep, croyez-vous qu'ils communiquent clairement aux étudiants les attentes par rapport à leur comportement ? ».

RÉSULTATS

Statistiques descriptives

Tableau 1

Moyenne (M), Écart-type (ÉT), Corrélation et Cohérence interne

Variable	Items	M	ÉT	1.	2.	3.
1. Leadership transformationnel	12	3.84	0.91	(.87)	-	-
2. Confiance envers les enseignants	8	4.36	0.80	.43**	(.89)	-
3. Efficacité collective	12	6.76	0.95	.33**	.39**	(.93)

**p < .001 (bilatéral).

La cohérence interne de chaque échelle (coefficient alpha de Cronbach) se trouve entre parenthèses.

Analyses statistiques

Premièrement, une analyse de régression simple montre l'existence d'un lien entre la perception du leadership transformationnel des dirigeants et l'efficacité collective des enseignants ($\beta = .32, p < .001$) où $R^2 = .10, F_{(1, 348)} = 41.62, p < .001$.

Deuxièmement, une analyse du modèle à l'aide d'une régression linéaire multiple (voir Figure 1) montre que 17 % de la variance de l'efficacité collective (variable dépendante) est prédite par la combinaison des deux facteurs (variables indépendantes), soit la perception du leadership transformationnel des dirigeants ($\beta = .19, p < .01$) et la confiance entre les enseignants ($\beta = .30, p < .001$) où $R^2 = .17, F_{(2, 337)} = 36.05, p < .001$.

Troisièmement, un test de Sobel confirme le rôle de médiation partielle joué par la variable « confiance entre les enseignants » dans la relation entre la perception du leadership transformationnel des dirigeants et l'efficacité collective des enseignants ($5.98, p < .001$).

DISCUSSION

Contribution théorique

- L'efficacité collective est un important facteur de la persévérance et de la réussite des étudiants en milieu scolaire (Ross et al., 2004). Par conséquent, il est important de mieux comprendre ses déterminants. Deux hypothèses ont été validées dans le cadre de cette étude : (1) la perception du leadership transformationnel des dirigeants est positivement liée à l'efficacité collective des enseignants ; (2) la confiance entre les enseignants agit à titre de variable médiatrice entre la perception du leadership transformationnel des dirigeants et l'efficacité collective des enseignants.
- Ainsi, à travers les liens de confiance qui se créent entre les collègues, le leadership des dirigeants joue un rôle important dans la croyance des enseignants quant à leur capacité à atteindre un objectif. La confiance représente un des mécanismes psychologiques favorisant l'efficacité collective.

Implications pratiques

- Les directions d'établissements de niveau collégial doivent exercer un leadership transformationnel ce qui permet de favoriser l'efficacité collective. Ce leadership s'exerce au sein des établissements scolaires en partageant la vision et les objectifs organisationnels avec les enseignants, en instituant une culture de collaboration, en prenant en compte les besoins dans le cadre de la planification stratégique, etc.
- En outre, il est proposé de faire la promotion de la justice organisationnelle afin de renforcer et maintenir la confiance entre les enseignants. Bien que la justice organisationnelle soit principalement étudiée au regard des interactions entre les dirigeants et les employés, il semble plausible de croire qu'elle existe entre les enseignants de niveau collégial et qu'elle occupe une place importante. En effet, les échanges sont nombreux entre ceux-ci où ils sont appelés à travailler dans la collégialité avec un certain degré d'autonomie et de pouvoir décisionnel relativement aux programmes d'études et aux cours qu'ils développent, implantent et évaluent.

Limites de l'étude

- D'autres sources de données permettraient de réduire le risque de biais de la variance commune (p.ex. utilisation d'un questionnaire complété par les membres de la direction).
- L'échantillon non probabiliste par choix raisonné utilisé aux fins de cette étude ne permet pas d'attester sa validité externe.

Perspectives futures

- Il serait intéressant de réaliser des études longitudinales avec des échantillons de nature différente (p.ex. auprès des membres de la direction), ce qui permettrait de mieux comprendre les variables à l'étude et d'apporter des nuances subtiles quant aux explications de leur influence respective.
- D'autres variables peuvent jouer un rôle significatif avec l'efficacité collective (p.ex. efficacité personnelle, motivation autonome, justice organisationnelle, confiance envers la direction, etc.). Ainsi, des études complémentaires permettraient d'examiner d'autres facteurs et ainsi explorer leur apport distinctif à l'efficacité collective et ainsi mieux cerner le rôle de la confiance que les enseignants éprouvent les uns envers les autres.

PRINCIPALES RÉFÉRENCES

- Adams, C. M., & Forsyth, P. B. (2009). The nature and function of trust in schools. *Journal of School Leadership, 19*(2), 126-152.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: the exercise of control*. New York: W.H. Freeman and Company.
- Hoy, W. K., & Tschannen-Moran, M. (2003). The conceptualization and measurement of faculty trust in schools. In W. K. Hoy & C. Miskel (Eds.), *Studies in leading and organizing schools* (pp. 151-208). Greenwich, Connecticut: Information Age Publishing.
- Klassen, R. M., Tze, V. M. C., Betts, S. M., & Gordon, K. A. (2011). Teacher Efficacy Research 1998-2009: Signs of progress or unfulfilled promise? *Educational Psychology Review, 23*(1), 21-43.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2008). Linking leadership to student learning: The contributions of leader efficacy. *Educational Administration Quarterly, 44*(4), 496-528.
- Ross, J. A., Hogaboam-Gray, A., & Gray, P. (2004). Prior student achievement, collaborative school processes, and collective teacher efficacy. *Leadership and Policy in Schools, 3*(3), 163-185.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review, 23*(3), 393-404.
- Tschannen-Moran, M., & Barr, M. (2004). Fostering student learning: The relationship of collective teacher efficacy and student achievement. *Leadership and Policy in Schools, 3*(3), 189-209.

REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier les participants, le Programme d'aide à la recherche sur l'enseignement et l'apprentissage (PAREA) du ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche, de la Science et de la Technologie (MESRST), le Cégep de Trois-Rivières ainsi que la Chaire de recherche sur la motivation et la santé au travail (UQTR) sans qui cette étude n'aurait pu être réalisée.