
La contribution des personnels de direction dans la réussite des élèves Etude auprès des directeurs adjoints de lycées publics français

Itab Kandaria*¹

¹EFTS (ENFA UT2J) – Université de Toulouse, Ecole Nationale de Formation Agronomique, Université de Toulouse 2 Jean Jaurès – France

Résumé

L'étude présente a pour objectif d'identifier les différents variables permettant d'expliquer les résultats et leurs différences selon les contextes scolaires. Elle se situe ainsi dans le courant de recherche de l'école efficace. Le leadership et les pratiques de direction et tout ce qui est lié à la culture de l'établissement (les projets collectifs, le sentiment d'appartenance, la relation entre enseignants, direction, parents, etc.) sont identifiés comme des variables locales qui peuvent " faire la différence ". Plus précisément, nous étudions les variables liées au leadership en tant qu'un processus par lequel une personne (directeur) exerce une influence sur d'autres (enseignants) dans le but d'atteindre un objectif commun (la réussite des élèves). La réussite des élèves est un objectif déterminant des systèmes éducatifs. Les enseignants sont souvent considérés comme des porteurs de la clé de cette réussite, mais " la manière de diriger l'établissement n'est pas sans influence sur la réussite des élèves " (Obin, 2007). Bressoux (1995) décrit le rôle du directeur dans l'établissement comme un leader pédagogique, qui peut influencer sur les équipes pédagogiques par la création d'une stratégie précise de sa direction et connue par ses équipes. Il mentionne également l'impact de la variable de climat scolaire qui " consacre l'unité de l'école ". Ainsi, le leadership pédagogique (pédago.) et transformationnel (trans.) sont apparus comme les deux styles les plus fréquemment étudiés de la direction des établissements (Stewart, 2006), car ils explicitent en particulier les voies d'action par lesquelles un directeur est censé affecter les performances des élèves. Ils tablent tous les deux sur un modèle indirect d'influence du leadership, mais en proposent des mécanismes d'explication assez différents.

Cette étude a pour objectif de comprendre la manière dont les directeurs des lycées exercent leur leadership auprès des enseignants en faveur de la réussite des élèves. Ainsi, nous nous demandons quelles sont les pratiques pouvant davantage contribuer à cette réussite. Dans le premier temps, nous avons mené des entretiens compréhensifs avec des directeurs de 15 lycées français en utilisant deux profils de directeur (pédago. et trans.). Dans le deuxième temps, deux questionnaires ont été diffusés (destinés aux élèves et aux enseignants dans les mêmes lycées) dans le but de connaître leurs perceptions du climat scolaire. En effet, notre objectif est d'identifier les lycées dont les élèves se disent satisfaits du climat scolaire dans leurs lycées et qui ont obtenu les meilleurs taux de réussite. Cela nous permettra par la suite de nous concentrer davantage sur les paroles des directeurs de ces lycées afin de dégager les pratiques des personnels de direction et de savoir ensuite si ces pratiques

*Intervenant

sont davantage axées sur les pratiques de leadership pédago. ou sur celles de leadership trans.

L'analyse des données montre que tous les directeurs affirment la contribution d'un directeur dans cette réussite. Selon la majorité, cette contribution se réalise de façon indirecte en mettant en place une ambiance optimale favorisant le bien-être des enseignants et des élèves et ainsi des mesures au profit de la réussite. Ensuite, nous constatons qu'il y a une concordance forte entre les avis des directeurs et ceux des élèves et des enseignants par rapport au sujet " directeurs et réussite des élèves " dans les trois lycées où le niveau de satisfaction des élèves de climat scolaire est élevé et où le taux de réussite est bon. Ce n'est pas le cas du lycée où le niveau de satisfaction des élèves de climat scolaire est moindre en comparaison aux autres lycées et où le taux de réussite est faible, le consensus entre les avis des acteurs est absent.

De plus, un de ces trois directeurs tend davantage à adopter une approche organisationnelle, managériale, relationnelle et interpersonnelle basée sur l'écoute collective, l'impulsion du travail collectif, la considération et l'encouragement à la créativité des enseignants trans. Les deux autres directeurs tendent à adopter une approche organisationnelle et relationnelle mais sans être complètement éloignés de l'approche pédago. Pour ces directeurs, il est intéressant pour un directeur d'avoir une connaissance dans le domaine de l'enseignement et il est possible ainsi pour un directeur d'intervenir sur les pratiques pédagogiques des enseignants quand ils en ont besoin et lorsque cela est nécessaire. Enfin, les pratiques des directeurs des lycées dont les élèves réussissent le mieux sont davantage ou complètement liées au style de leadership transformationnel. La marge de manœuvre des directeurs des lycées français et la liberté pédagogique des enseignants ne permettent pas, semble-t-il, aux directeurs de s'impliquer davantage dans les pratiques pédagogiques des enseignants, ce qui met l'accent sur le rôle pédagogique des directeurs en tant qu'animateur pédagogique au sein de l'établissement.

- Référence :

Bressoux, P. (1995). Les effets du contexte scolaire sur les acquisitions des élèves : effet-école et effets- classes en lecture. *Revue française de sociologie*, Vol 36, N° 32-2, pp 273-249. En ligne : http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/rfsoc_0035-2969_1995_num_36_2_4403

Obin, J.P. (2007). Améliorer la direction des établissements scolaires. Rapport de base nationale de la France. Dans le cadre de l'activité de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). <http://www.jpobin.com/pdf21nov09/2007Ameliorerladirectiondesetablissem>

Stewart, J. (2006). Transformational Leadership: An Evolving Concept Examined through the Works of Burns, Bass, Avolio, and Leithwood. *Canadian Journal of Educational of Administration and Policy*, n° 54 p1-29. En Ligne: http://www.eric.ed.gov/ERICWebPortal/search/detailmini.jsp?_nf

- Le type d'interrogation qui sera traitée dans le cadre de la communication est de " comprendre " comment le chercheur a-t-il composé avec l'absence de demande du terrain, comment les conditions de travail du chercheur (peu de connaissance du système d'enseignement français, maîtrise récente de la langue française, insertion dans un établissement de formation d'enseignant de lycée agricole...) ont déterminé le protocole de recueil des données, comment les injonctions supposées du financeur (Campus-France) ont-elles jouées sur le choix de la problématique (contexte d'usage prévu du développement cognitif du chercheur).

Mots-Clés: leadership de direction, réussite des élèves, enseignants, climat scolaire