

STYLES DE LEADERSHIP DES CHEFS D'ÉTABLISSEMENTS ET LE CLIMAT SCOLAIRE DANS LA SISSILI, P. Marie Bernadin OUEDRAOGO, Parfait D.S. KABORE, Hamidou SANNA (Université Thomas SANKARA, DGESS du Ministère de Transition Digitale) – B. F

ouepen@gmail.com

Résumé

Cet article a pour but de présenter les styles de leadership exercés par les chefs d'établissement et leurs effets sur le climat scolaire dans les établissements publics d'enseignement post-primaire et secondaire de la province de la Sissili. Cette contribution se base sur un cadre théorique construit à partir des approches sur les styles de leadership dont le modèle théorique de B. Bass (1985). Les résultats sont obtenus à partir des réponses des différents collaborateurs directs des chefs d'établissement. Une grille d'évaluation du leadership a été construite, inspirée de celle de B. Bass (1985). Les résultats obtenus indiquent que trois (03) styles de leadership sont appliqués dans tous les établissements à savoir le style laissez-faire, le style transactionnel et le style transformationnel. Le style laissez-faire est appliqué dans 25% des établissements publics d'enseignement post-primaire et secondaire. Le style transformationnel est appliqué dans 65% des établissements publics d'enseignement post-primaire et secondaire. Le style transactionnel est appliqué dans 10% des établissements publics d'enseignement post-primaire et secondaire de la Sissili.

Mots clés : chef d'établissement, climat scolaire, leadership

LEADERSHIP STYLES OF SCHOOL LEADERS AND THE SCHOOL CLIMATE IN SISSILI

Abstract

This article aims to present the leadership styles exercised by school heads and their effects on the school climate in public post-primary and secondary education establishments in the province of Sissili. This contribution is based on a theoretical framework built from approaches to leadership styles including the theoretical model of B. Bass (1985). The results are obtained from the responses of the various direct collaborators of the school heads. A leadership evaluation grid was constructed, inspired by that of B. Bass (1985). The results obtained indicate that three (03) leadership styles are applied in all establishments, namely the laissez-faire style, the transactional style and the transformational style. The laissez-faire style is applied in 25% of public post-primary and secondary education establishments. The transformational style is applied in 65% of public post-primary and secondary education establishments. The transactional style is applied in 10% of public post-primary and secondary education establishments in Sissili.

Key words: head teacher, school climate, leadership

Introduction

L'évolution de l'économie en Afrique nécessite une transformation et une restructuration éducative des pays africains afin d'adapter les réalités des systèmes éducatifs face au contexte économique en perpétuel changement. Les efforts consentis par l'État du Burkina Faso à travers les engagements internationaux se voient heurtés aux défis qui s'imposent au système éducatif. Cette transformation éducative pose de nouveaux défis aux chefs d'établissement dans leurs styles de gestion scolaire et dans leurs communications. Le rapport mondial de suivi sur l'Éducation pour Tous qui a porté en 2005 sur la qualité et intitulé « l'exigence de qualité » a estimé que les chefs d'établissement peuvent avoir une influence considérable sur la qualité des établissements. Dans le système éducatif burkinabè, les pratiques bureaucratiques de contrôle demeurent et la contestation des enseignants se fait de plus en plus vive (I. Paré, 2006 ; O. Sawadogo, 2016).

Indéniablement, la question du climat scolaire persiste dans les établissements post-primaire et secondaire du Burkina Faso. L'inquiétude sur le climat scolaire est émise par bon nombre d'enseignants, d'encadreurs pédagogiques et les autorités. Dans le contexte burkinabè, beaucoup d'acteurs que sont les enseignants, les chefs d'établissement et bien d'autres personnels interviennent au sein des établissements scolaires, ce qui laisse entrevoir sans aucun doute la complexité dans la gestion scolaire.

R. Charron (2005) dans une étude souligne que l'intervention des personnes dans le développement de l'école est salubre mais note également qu'il existe beaucoup de problème quant à la synergie et la coordination de leurs actions. Conscient de la problématique dans la gestion des établissements scolaires et de ses corollaires sur le climat scolaire, l'Etat Burkinabè dans la mise en œuvre de son Plan de Développement Stratégique de l'Éducation de Base prend en compte la formation les chefs d'établissement. Les enseignants et les encadreurs pédagogiques, quel que soit le niveau, doivent bénéficier d'une solide formation en management et gestion des établissements et en leadership afin d'être capables d'influer positivement sur leur projet d'établissement (PDSEB, 2021, p.57)

Un climat serein de travail doit être alors instauré dans les établissements. Ainsi se pose la nécessité d'un leadership des directeurs d'établissement qui doit se traduire par une gestion des établissements créatrice de synergie entre les différents acteurs et intervenants de l'école, donc par l'ouverture. Les organisations ont besoin plus que jamais de leaders qui soient efficaces et capables de mener leurs projets à bien dans un environnement risqué et incertain (A. Chader, 2019, p.14).

Le leadership devient de ce fait, un moyen de construction de l'équipe école, dans la prise en compte de la diversité de ses acteurs.

L'étude du leadership recèle une multitude de théories. On peut noter la théorie de leadership situationnel, la théorie de R. R Blake et J. S. Mouton (1978), etc. Dans le milieu scolaire, la théorie du leadership transformationnel fait partie du paradigme « nouveau leadership ». (A. Bryman. 1992). S'inspirant des travaux de B. Bass (1985), B. J. Avolio (1999) a développé par la suite développé la « full

range leadership theory » qui regroupe trois formes de leadership (transformationnel, transactionnel et laisser-faire). Le « Full » Range Leadership Model » de Bass B et ses collègues est l'un des plus validé et utilisé par les scientifiques. Il est régulièrement utilisé pour évaluer le leadership des dirigeants au sein des organisations. Les trois styles de leadership selon B. Bass (1985) sont le style transformationnel, le style transactionnel et la laisser-faire. Plus haut, nous avons évoqué la multiplicité de théories du leadership comme par exemple la théorie de leadership situationnel qui renferme quatre styles que sont : le style participatif, le style persuasif, le style délégitif et style directif. A. Somech (2006) estime que le leadership transformationnel peut être directif ou participatif. Pour le même auteur les avocats du style participatif mettent l'accent sur la combinaison des connaissances ou la motivation, les défenseurs du style directif soutenant qu'il permet aussi l'échange d'informations, la fixation de buts élevés stimulant de plus les acteurs.

Nous estimons que la théorie de B. Bass (1985) transcende d'autres théories, d'où le choix de la théorie de B. Bass (1985). En effet C. Hass (2009 :12) affirme que pour B. Bass (1985), les meilleurs leaders sont à la fois transactionnels et transformationnels, c'est-à-dire démontrent les deux types de comportements.

Cependant, certains chefs d'établissement ont des styles de leadership qui ne favorisent pas la confiance entre collaborateurs, les relations humaines et la qualité du climat scolaire. Cela est en partie dû au fait qu'ils sont nommés chefs d'établissements sans aucune formation conséquente, sauf celle d'enseignants. Et comme le dit si bien P. Perrenoud (1992 : 211) « Et pourtant, diriger n'est pas enseigner [...], c'est un autre métier [...] qui demande d'autres compétences, un autre rapport avec la réalité, une autre identité, d'autres relations avec les élèves, les parents et les enseignants ».

La conséquence de cette situation est la recrudescence des crises dans les établissements d'enseignement post-primaire et secondaire. Cela nous a amenés à nous poser la question suivante : Quels sont les styles de leadership exercés par les chefs d'établissement et leurs effets sur le climat scolaire ? Nous pensons déjà que le climat scolaire dans les établissements publics d'enseignement post-primaire et secondaire a un lien avec le style de leadership exercé par le chef d'établissement. Notre objectif est d'appréhender les styles de leadership exercés par les chefs d'établissement et leurs effets sur le climat scolaire.

1. Méthodologie

Cette étude a été menée au Burina Faso, dans la province de la Sissili. Selon le rapport de rentrée 2021-2022 de la direction provinciale des Enseignements Post-Primaire et Secondaire, la province comptait 44 établissements publics d'enseignement post-primaire et secondaire. De ces 44 établissements, 20 ont été choisis en fonction de leurs effectifs, leurs anciennetés et aussi du fait qu'ils soient régis par les mêmes règles de fonctionnement édictées par les autorités du système éducatif burkinabè notamment l'arrêté n°2018-318/MENAPLN/SG du 26

septembre 2018 portant réglementation et fonctionnement des établissements publics d'enseignement post-primaire et secondaire.

L'étude a ciblé 288 individus répondant aux critères suivants :

- au moins une année d'ancienneté pour les chefs d'établissement exerçant leur fonction ;
- deux années et plus pour les élèves, le personnel enseignant et administratif.

Les études de terrain nous avons menées ont touchées 288 individus. Ces derniers sont constitués de 20 chefs d'établissement, 120 élèves, 60 enseignants, 20 présidents des Associations des Parents d'Élèves, 20 délégués de personnels des établissements, 2 personnes ressources et 46 personnels administratifs. Pour cette étude terrain, un choix aléatoire a utilisé pour tous les 288 individus.

La méthodologie de l'étude est descriptive et analytique car cette méthode fournit des données sur la réalité et permet de noter les causes et les conséquences des styles de leadership des chefs d'établissement sur le climat scolaire dans les établissements. Nous avons utilisé la méthode mixte comme méthode de recherche dans le cadre de cette étude. Les outils de collectes des données sont les questionnaires, le guide d'entretien, la grille d'observation et de lecture. Le tableau ci-dessous fait la synthèse des données collectées dans le cadre de notre étude.

Tableau 1 : Situation de la collecte des données

Acteurs cibles	Outils de collecte	Échantillons prévus	Questionnaires récoltés ou personnes interrogées	Taux de réalisation
Chefs d'établissement	Questionnaire	20	20	100%
Censeur	Questionnaire	6	5	83%
Intendant/Économe	Questionnaire	20	17	85%
Enseignants	Questionnaire	60	50	83%
Agents de la vie Scolaire	Questionnaire	20	13	65%
Élèves	Questionnaire	120	119	99%
Présidents des Associations des Parents d'Élèves	Guide d'entretien	20	13	65%
Délégués du personnel des établissements	Guide d'entretien	20	14	70%
Personnes ressources	Guide d'entretien	02	02	100%
TOTAL		288	253	88%

Source : Enquête terrain (janvier à mars 2022)

Notre étude s'est déroulée en plein année scolaire. La collecte de données a consisté d'abord à remettre aux enquêtés le questionnaire. Afin de favoriser la passation des questionnaires et de recueillir un maximum de réponses, un seul choix s'offre aux participants : répondre sur papier uniquement. Ensuite nous leur avons sollicité de répondre aux questionnaires de façon objective sans aucune influence ou pression et sous forme de plis fermé.

La collecte des données auprès des enseignants, des élèves, des chefs d'établissement et personnel administratif, des délégués de personnels, et des personnes ressources nous facilitent l'appréciation de la qualité des relations de travail, des attitudes et comportements, l'organisation de travail ressentis au niveau des collaborateurs. La grille d'observation nous permet d'apprécier la sécurité des établissements, l'environnement et l'hygiène au sein des établissements et la qualité des salles classes.

Les questionnaires à destination des professionnels sont rédigés autour de 4 thématiques principales : l'identification des participants (sexe, emploi, âge, niveau d'études), la définition du leadership (confusion ou non entre management, administration et leadership), la perception du style de leadership du chef d'établissement (intérêt pour le développement des collaborateurs, capacité de coaching , la capacité de motivation du chef d'établissement , capacité à faire adhérer les collaborateurs, les stratégies d'équipe et la dynamique d'équipe...), et la contribution du leadership en lien avec le climat scolaire (sentiment d'équité, de justice scolaire, du bien être des élèves, des résultats scolaires..).

Le questionnaire est composé de 40 questions ; 20 questions se rapportent à thématique style de leadership, 15 questions concernent la relation entre le style de leadership et le climat scolaire et 5 questions se rapportant à l'identité du participant. Les questionnaires à destination des élèves sont rédigés autour de 5 thématiques : le bien-être et les relations à l'école, le sentiment de justice et d'équité des élèves, le sentiment de sécurité, la perception du comportement du chef d'établissement et la définition du leadership. Il se compose de 30 questions : 8 questions se rapportent au bien-être et les relations à l'école, 6 questions au sentiment de justice, d'équité et de sécurité, 6 questions à la perception du comportement du chef d'établissement, 6 questions à la définition du leadership les autres questions permettant de classer les répondants en fonction de leur niveau de classe, de leur sexe. Le guide d'entretien aborde 4 thématiques que sont la définition du leadership, la perception du leadership du chef d'établissement, le lien entre le style de leadership et le climat scolaire. L'élaboration des items a été faite sur la base des huit (08) dimensions du modèle théorique de Bass (1985) visant le comportement, l'attitude du chef d'établissement et ses collaborateurs dans l'organisation des établissements en vue d'identifier les styles exercés comme l'indique le tableau ci-dessous.

Tableau 2 : Grille d'évaluation des styles de leadership des chefs d'établissement

Dimensions du leadership de Bass (1985)	Niveau 1	Niveau 2
Dimension 1: Charisme	Efficacité dans la communication	capacité d'influence idéalisée
Dimension 2: Inspiration	Sens élevé de la responsabilité	Motivation des acteurs
Dimension 3: Stimulation intellectuelle	Capacité de coacher ses collaborateurs	Capacité de créativité
Dimension 4: Considération individuelle	Soutien à l'organisation	Sens donné dans l'exécution des travaux
Dimension 5: Récompense :	Reconnaissance du travail bien fait par le matériel	Satisfaction morale des collaborateurs
Dimension 6: Gestion – par – exception (active) :	Capacité d'anticiper les problèmes de l'établissement	intervient lorsqu'il voit que ses collaborateurs veulent s'écarter de ses objectifs
Dimension 7: Gestion – par – exception (passive) :	intervention du chef d'établissement après qu'il ait constaté des manquements ou erreurs	Évitement des problèmes de l'établissement
Dimension 8: Laisser – faire :	Faible souci du chef d'établissement pour les autres et à la production	gestion laxiste de l'établissement

Source : Adaptation de la grille d'analyse de B. Bass (1985)

Pour la stratégie d'analyse et de traitement des données les logiciels comme Word, Excel et Sphinx (V5) ont été utilisés. Les différentes données issues de ces différents logiciels d'analyse et de traitements de données ont permis de faire ressortir les caractéristiques socioéconomiques des individus selon le genre, l'ancienneté au sein des établissements, l'emploi, l'âge et aussi les effectifs. Par ailleurs, ces outils nous a fait ressortir le niveau d'études des chefs d'établissements, du personnel administratif, des personnes ressources, des délégués du personnel. Les différentes données issues du logiciel sphinx ont facilité la catégorisation et la perception des styles de leadership par les individus.

Le choix de l'instrument d'enquête s'est porté sur le questionnaire parce qu'il permet de fournir des données directement exploitables statistiquement. Le questionnaire permet d'obtenir des informations sur les opinions, les préférences, les perceptions des styles de leadership et les comportements des individus ; c'est

ce qui mobilise notre intérêt dans cette enquête. Cet outil permet de croiser des variables pour mesurer la corrélation entre coopération entre acteurs, les styles de leadership et climat scolaire. Deux questionnaires sont distribués aux participants : l'un est à destination des professionnels (enseignants, délégués du personnels, chefs d'établissement et personnel administratif) et l'autre des élèves. Il s'agit de mettre en relation la dynamique et les stratégies d'équipe développées par les chefs d'établissement avec le climat scolaire. Nous cherchons donc pour mesurer le climat scolaire à prendre en compte les perceptions des professionnels, des enseignants et des élèves. Le logiciel Excel nous permet de renseigner toutes les données des résultats scolaires de tous les établissements et de construire des graphiques.

Pour les entretiens avec les délégués du personnel, les présidents des associations des parents d'élèves et les personnes ressources, la méthode de saturation L. Van Campenhoudt (1995) a été appliquée. Cet auteur indique qu'à un moment des entretiens, le contenu des réponses arrive à saturation et les dernières interviews n'apportent pratiquement plus rien qui n'a déjà été dit par un répondant précédant. Dans cette étude, 40 participants sont ciblés pour l'entretien, mais nous nous sommes rendu compte qu'après 28 participants touchés, les réponses fournies étaient les mêmes, ce qui nous permet de mettre fin à l'entretien pour les 12 personnes restantes. Ce principe de saturation nous permet de traiter les données avec objectivité. Pour mettre en exergue le climat scolaire, nous avons choisis de sonder les mêmes professionnels, mais également les élèves ; nous cherchons alors à recueillir leur perception concernant la justice scolaire, ainsi que le climat relationnel au sein de l'école Les données ont été collectées entre le 20 janvier et le 5 mars 2022.

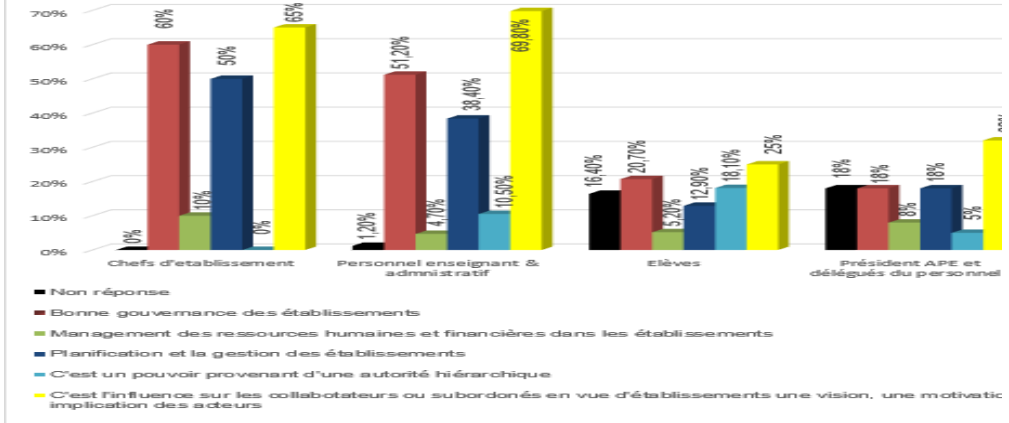
2. Résultats et discussions

2.1. Analyse des résultats sur la conception du leadership des chefs d'établissements

Sur un total de 288 individus concernés par l'étude, 253 ont répondu correctement à nos questions, soit un taux de 88%. Tous les chefs d'établissements identifiés ont tous pris part aux enquêtes. Ces chefs d'établissements ont une ancienneté comprise entre 2 à 11 ans dans leur fonction et leurs âges compris entre 30 à 45 ans. Le taux de retour des questionnaires du personnel administratif est de 78% avec des âges compris entre 27 à 46 ans et une ancienneté dans leurs établissements compris entre 2 et 11 ans.

Après analyses des diverses réponses apportées par l'ensemble des individus cible qui font ressortir leurs perceptions, ressenties et impressions sur les styles de leadership exercés par les chefs d'établissements. Les données indiquent que tous n'ont pas la même conception du leadership. Certains le confondent avec l'administration des établissements. Le graphique ci-dessous fait ressortir les différentes perceptions du leadership par les enquêtés.

Graphique 1 : Perception du leadership au sein des établissements



Source : Enquête terrain (janvier à mars 2022)

Il apparaît dans ce graphique, différentes perceptions du leadership selon les acteurs. Pour les chefs d'établissements, ils sont 65% à percevoir leur leadership comme étant l'influence sur les collaborateurs ou subordonnés en vue d'établir une vision, une motivation et une implication des acteurs. Ainsi (50%) des chefs d'établissements définissent le leadership comme la planification et la gestion de l'établissement et 60% d'entre eux comme la bonne gouvernance des établissements. Cette perception du leadership par les chefs d'établissements semble être influencée par l'organisation de l'administration des établissements publics. En effet, les règles de l'organisation de la vie scolaire, la dynamique pédagogique sont les raisons qui justifient cette confusion du leadership avec l'administration des établissements.

Toutefois, les autres enquêtés dans leur majorité, conçoivent le leadership du chef d'établissement comme une influence sur les collaborateurs ou subordonnés en vue d'établir une vision, une motivation et une implication des acteurs.

2.2. Identification des styles de leadership du modèle de Bass. B (1985) et climat scolaire

2.2.1 Analyse des variables des styles de leadership

Afin de rendre plus lisible l'analyse des données produites par les questionnaires, un tableau statistique a été réalisé par questionnaire (professionnels : enseignants, personnels administratifs, délégués du personnel, chefs d'établissement)

Tableau 3 : Synthèse des données sur variables du leadership du modèle Bass 1985

Écoles	Variabiles	Modalité	Proportion	Modalité	Proportion	Modalité	Proportion	Modalité	Proportion
Ecole 1 Ecole 4 Ecole 10 Ecole 12 Ecole 13	Charisme du chef d'établissement	Très d'accord	0,075	D'accord	0,125	Peu d'accord	0,25	Pas d'accord	0,55
	Inspiration motivante	Très d'accord	0,025	D'accord	0,05	Peu d'accord	0,375	Pas d'accord	0,55
	Stimulation Intellectuel	Très d'accord	0,025	D'accord	0,025	Peu d'accord	0,45	Pas d'accord	0,5
	Considération individuelle	Très d'accord	0,05	D'accord	0,075	Peu d'accord	0,375	Pas d'accord	0,5
	Récompense	Très d'accord	0	D'accord	0	Peu d'accord	0,05	Pas d'accord	0,95
	Gestion laxiste	Très d'accord	0,825	D'accord	0,1	Peu d'accord	0,05	Pas d'accord	0,025
Ecole 2 Ecole 11	Récompense par rapport aux objectifs	Très d'accord	0,5	D'accord	0,37	Peu d'accord	0,06	Pas d'accord	0,0625
	Gestion laxiste	Très d'accord	0,062	D'accord	0,06	Peu d'accord	0,125	Pas d'accord	0,875
	Gestion par exception passif	Très d'accord	0,37	D'accord	0,43	Peu d'accord	0,06	Pas d'accord	0,125
	Management par exception	Très d'accord	0,18	D'accord	0,81	Peu d'accord	0	Pas d'accord	0
	Récompense contingente	Très d'accord	0,25	D'accord	0,68	Peu d'accord	0,06	Pas d'accord	0
Ecole 3 Ecole 5 Ecole 6 Ecole 7 Ecole 8 Ecole 9 Ecole 14	Charisme (vision/respect/confiance)	Très d'accord	0,30	D'accord	0,55	Peu d'accord	0,09	Pas d'accord	0,05
	Inspiration motivante (partage des attentes/objectifs.)	Très d'accord	0,40	D'accord	0,47	Peu d'accord	0,06	Pas d'accord	0,05
	Stimulation Intellectuelle (rationalité, apport à l'intelligence...)	Très d'accord	0,37	D'accord	0,48	Peu d'accord	0,07	Pas d'accord	0,07
	Considération individuelle : attention/coaching.	Très d'accord	0,29	D'accord	0,66	Peu d'accord	0,03	Pas d'accord	0,02

Écolz 15	..								
Ecole 16	Récompense contingente (matérielles...)	Très d'acco rd	0,01	D'acc ord	0,11	Peu d'acco rd	0,48	Pas d'acco rd	0,32
Ecole 17	Gestion laxiste	Très d'acco rd	0	D'acc ord	0,02	Peu d'acco rd	0,06	Pas d'acco rd	0,91
Ecole 18									
Ecole 19									
Ecolz 20									

Source : Données terrain (janvier à mars 2022)

Nous avons regroupé les différentes variables par école. On note un fort engagement des participants à répondre aux différents items qui leur sont soumis. En croisant les différentes données de ce tableau, nous pouvons établir les styles de leadership qui sont résumés dans le tableau ci-dessous.

Tableau 4 : Style de leadership appliqué par école

Écoles	Style de leadership	Nombre
École 1, 4, 10, 12, 13	Laisser faire	5
École 2, 11	Transactionnel	2
École 3 ; 5 ; 6 ; 7 ; 8 ; 9 ; 14 ; 15 ; 16 ; 17 ; 18 ; 19 ; 20	Transformationnel	13

Source : Données de l'enquête terrain (janvier à mars 2022)

L'analyse des données du tableau 4 nous permet d'identifier tous les styles du modèle théorique de Bass (1985) dans les 20 établissements publics d'enseignement post-primaire et secondaire. Ainsi cinq (5) chefs d'établissements appliquent un style de leadership laisser-faire ; deux (2) appliquent un style de leadership transactionnel et treize (13) ont un style transformationnel.

Dans les établissements où les chefs d'établissement appliquent un style de leadership laisser-faire selon le modèle théorique de B. Bass (1985), ces chefs d'établissements évitent de prendre ou fuient leurs responsabilités et sont très peu fréquents dans leurs établissements. Ils s'intéressent très peu à l'organisation du travail, des relations de travail des collaborateurs. Ainsi, parce qu'ils sont laissés à eux-mêmes, les collaborateurs des leaders faisant preuve d'évitement passif pourraient difficilement se sentir en confiance puisque leurs relations avec leurs supérieurs sont pratiquement inexistantes. Tout cela contribue à une dégradation du climat scolaire et partant d'un faible rendement scolaire (taux de promotion, taux de réussite aux examens de fin d'année, etc.). Les chefs d'établissement qui appliquent ce style de leadership représentent ainsi 25% des 20 chefs d'établissements de l'étude.

Les chefs de treize (13) établissements publics d'enseignement post-primaire et secondaire appliquant un style de leadership transactionnel et transformationnel simultanément selon le modèle théorique de Bass (1985) soit 65% des chefs d'établissement, entretiennent une relation significative entre le comportement et la relation perçue par les collaborateurs et les chefs d'établissement. Dans ce style, le chef d'établissement a une mission d'information et de planification de travail. Les collaborateurs notent ainsi une relation positive entre eux et le chef d'établissement au regard du soutien et le comportement de ce dernier. Les pratiques de ces styles de leadership contribuent à un meilleur climat scolaire positif et à une meilleure qualité de l'échange entre chefs d'établissement et collaborateurs selon l'auteur. Ces leaders inspirent de la loyauté, et de la satisfaction dans le travail de leurs collaborateurs. Ils élèvent et inspirent la loyauté et l'engagement pour une performance supérieure des établissements. Les objectifs, les prises de décisions se font toujours avec les collaborateurs. Ces derniers sont motivés, encouragés et même récompensés de la part de leur leader. Les chefs d'établissement qui exercent ces styles ont un impact positif sur les résultats scolaires.

Les chefs de deux (02) établissements publics d'enseignement post-primaire et secondaire appliquant un style de leadership transactionnel selon le modèle théorique de B. Bass (1985) soit 10% des chefs d'établissement, mettent l'accent sur leurs interventions lorsqu'ils constatent des dysfonctionnements au sein des établissements où interviennent beaucoup en cas de besoins. Ils font surtout des récompenses quand les objectifs de l'établissement sont atteints. Au regard de ce qui précède, on peut voir que le style de leadership du modèle théorique de Bass le plus appliqué dans les établissements est le style de leadership transformationnel (65%).

Ces résultats obtenus nous apprennent la nécessité de tenir compte du leadership dans la gestion pratique des écoles et établissements scolaires. Un bon chef d'établissement ne saurait être efficace sans un style de leadership adapté à son environnement, à ses collaborateurs. L'étude nous apprend que les styles de leadership selon le modèle de B. Bass (1985) et plus précisément le style transformationnel est nécessaire pour tout chef d'établissement qui aspire à un climat scolaire positif dans son établissement, au bon résultat scolaire et au rayonnement de son établissement. De nombreuses études ont montré que ces différentes formes de leadership de B. Bass (1985) ont un impact sur les attitudes et comportements des employés ou des collaborateurs dans les entreprises, mais très peu de chercheurs se sont intéressés aux effets auxquels ces différentes formes de leadership produisent notamment dans les établissements scolaires.

2.2.2 Analyse du climat scolaire par école

Le climat scolaire prend en compte la dynamique et les stratégies d'équipe, avec la cohésion des équipes scolaires entre élèves, entre professionnels, entre enseignants et élèves, l'existence de procédures de régulation des conflits et des tensions, des bonnes pratiques de gestion, une bonne communication des

informations, la dimension de sécurité. Est aussi considéré dans le climat scolaire le bien-être des professionnels et des élèves, Enfin, le sentiment de justice scolaire et d'équité des élèves de chacune des écoles. À partir de ces éléments, nous obtiendrons une proportion de climat scolaire considérant toutes les variables. Pour les variables concernant le climat scolaire au sein des écoles, nous analysons les proportions détaillées dans le tableau suivant :

Tableau 5 : Synthèse des données sur variables du climat scolaire du modèle B.
Bass (1985)

Écoles	Variables	Modalité	Proportion	Modalité	Proportion	Modalité	Proportion	Modalité	Proportion
Ecole 1	Sentiment du justice scolaire des élèves	Très d'accord	0,06	D'accord	0,13	Peu d'accord	0,36	Pas du tout d'accord	0,43
Ecole 4	Sentiment de bonnes relations d'équipe entre élèves	Très bonne/ tout à fait bien	0,06	Bonne/ plutôt bien	0,2	Pas très bonne/ Pas très bien	0,3	Mauvaise/ Pas bien du tout	0,43
Ecole 10	Sentiment des relations d'équipe entre professionnels	Très bonne/ tout à fait bien	0,03	Bonne/ plutôt bien	0,1	Pas très bonne/ Pas très bien	0,3	Mauvaise/ Pas bien du tout	0,56
Ecole 12	Sentiment de sécurité élèves et enseignants	Très d'accord	0,08	D'accord	0,11	Peu d'accord	0,26	Pas du tout d'accord	0,53
Ecole 13	Sentiment du justice scolaire des élèves	Très d'accord	0,08	D'accord	0,58	Peu d'accord	0,16	Pas du tout d'accord	0
Ecole 2	Sentiment de bonnes relations d'équipe entre élèves	Très bonne/ tout à fait bien	0,33	Bonne/ plutôt bien	0,5	Pas très bonne/ Pas très bien	0,08	Mauvaise/ Pas bien du tout	0,08
Ecole 11	Sentiment des relations d'équipe entre professionnels	Très bonne/ tout à fait bien	0,41	Bonne/ plutôt bien	0,41	Pas très bonne/ Pas très bien	0,16	Mauvaise/ Pas bien du tout	0
Ecole 11	Sentiment de sécurité élèves et enseignants	Très d'accord	0,33	D'accord	0,44	Peu d'accord	0,16	Pas du tout d'accord	0,05
Ecole 3	Sentiment du justice scolaire des	Très d'accord	0,24	D'accord	0,55	Peu d'accord	0,12	Pas du tout d'accord	0,07

Écoles	Variables	Modalité	Proportion	Modalité	Proportion	Modalité	Proportion	Modalité	Proportion
5 Ecole 6 Ecole 7 Ecole 8	Sentiment de bonnes relations d'équipe entre élèves	Très bonne/ tout à fait bien	0,16	Bonne/ plutôt bien	0,65	Pas très bonne/ Pas très bien	0,12	Mauvaise/ Pas bien du tout	0,05
9 Ecole 14 Ecole 15 Ecole 16	Sentiment des relations d'équipe entre professionnels	Très bonne/ tout à fait bien	0,25	Bonne/ plutôt bien	0,53	Pas très bonne/ Pas très bien	0,12	Mauvaise/ Pas bien du tout	0,07
17 Ecole 18 Ecole 19 Ecole 20	Sentiment de sécurité élèves et enseignants	Très d'accord	0,33	D'accord	0,46	Peu d'accord	0,12	Pas du tout d'accord	0,07

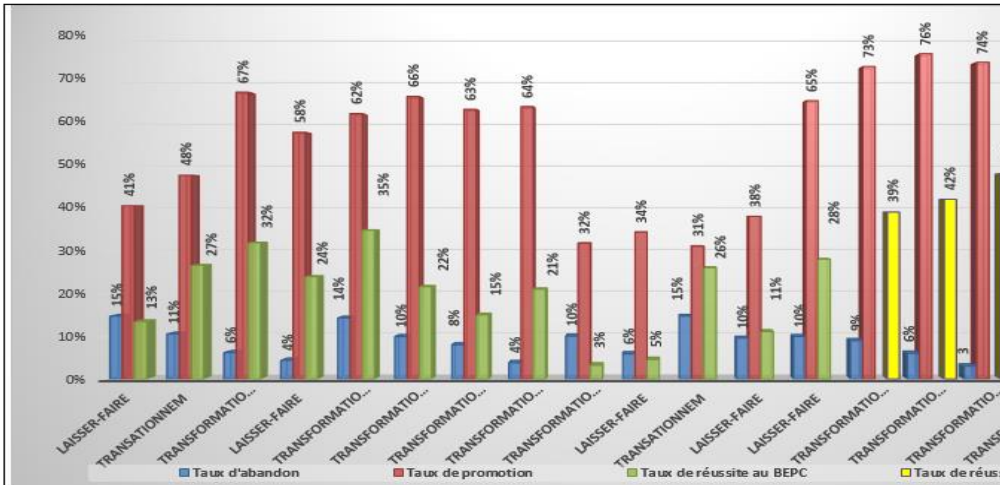
Source : Données enquête terrain (janvier à mars 2022)

Le tableau met en évidence les caractéristiques des vingt écoles concernant le climat scolaire du point de vue des élèves, des enseignants, du personnels administratifs... Pour les variables du tableau « Climat scolaire selon les professionnels », les Écoles 3,5,6,7,8,9,14,15,17,18,19 et 20 montrent un climat scolaire plus positif d'après les élèves, les enseignants, le personnel administratif comparé aux écoles 1,4,10,12 et 13. Ainsi, plus de la moitié des sondés se situent dans les modalités « d'accord et bonne », révélant un climat d'école très positif. En revanche pour les écoles 1,4,10,12 et 13, plus de 43% des élèves se situent aussi dans les modalités « peu d'accord et pas d'accord ». Ces derniers estiment que les relations d'équipes, de travail, la justice scolaire et bien être des élèves ne sont pas une réalité et sont presque inexistantes. Ce qui dénote du climat scolaire négatif. Ces résultats du sondage rejoignent ceux de professionnels.,

Dans les écoles 2 et 11, les sondés pour les modalités « d'accord + très d'accord » et « bonne + très bonne » sur les variables du climat scolaire représentent des proportions au-delà de 80%. Ces derniers dénotent d'un climat scolaire positif.

Les résultats scolaires diffèrent d'un établissement à un autre. Le tableau suivant ressortir les taux promotion, d'abandon et de réussite en fonction des styles de leadership exercés.

Graphique 2 : Présentation des résultats scolaire en fonction des styles de leadership appliqués



Source : Données de l'enquête (janvier à mars 2022)

Les écoles où les chefs d'établissement exercent le style transformationnel présentent des résultats scolaires satisfaisants que les écoles qui exercent le style transactionnel ou laissez-faire. Les résultats scolaires sont une variable du climat scolaire positif et sont influencés par le style de leadership transformationnel.

3. Discussions

Ces résultats obtenus nous apprennent la nécessité de tenir compte du leadership dans la gestion pratique des écoles et établissements scolaires. Un bon chef d'établissement ne saurait être efficace sans un style de leadership adapté à son environnement, à ses collaborateurs. L'étude nous apprend que les styles de leadership selon le modèle de B. Bass (1985) et plus précisément le style transformationnel est nécessaire pour tout chef d'établissement qui aspire à un climat scolaire positif dans son établissement, au bon résultat scolaire et au rayonnement de son établissement. De nombreuses études ont montré que ces différentes formes de leadership de B. Bass (1985) ont un impact sur les attitudes et comportements des employés ou des collaborateurs dans les entreprises, mais très peu de chercheurs se sont intéressés aux effets auxquels ces différentes formes de leadership produisent notamment dans les établissements scolaires.

L'objectif de cette recherche était d'appréhender les styles de leadership exercés et leurs effets sur le climat scolaire. D'abord, il ressort que le charisme des chefs d'établissement suscite la confiance du personnel enseignant, des élèves et du personnel administratif vis-à-vis d'eux. Le style de leadership transformationnel qui prend en compte le charisme est un modèle à suivre car il permet de nouer et

d'établir la confiance au sein de toute organisation. Cette approche transformationnelle serait plus apte à créer un climat d'école véritablement positif ainsi qu'un processus de développement professionnel qu'on ne retrouverait pas ou très faiblement dans les autres styles (C. Lapointe, 2009) cité par P.M.B Ouédraogo (2016, p.102). Une étude menée par O. Doucet, G. Simard et M. Tremblay (2008 : 640) a démontré que « N. A. Gillepsie et L. Mann (2004) ont testé individuellement les dimensions du leadership transformationnel sur la confiance pour trouver que seule l'influence idéalisée y était associée ». Les chefs d'établissement qui ont le style transformationnel agissent et s'approprient des résultats de leurs actions, ce qui crée sans doute les bonnes relations de travail. Au-delà de cette influence individualisée, d'autres dimensions comme la motivation, la gestion par anticipation, font des chefs d'établissement des références à suivre. La façon dont le chef d'établissement exerce son leadership a un impact sur les résultats scolaires. Les chefs d'établissement gagneraient à faire du leadership transformationnel une expression culturelle. L. Brunet (1991 :122) le confirme quand il dit que « l'exercice d'un leadership émergent fait appel à un ensemble de normes, de croyances et de principes, soit une culture, auxquels se rallient les membres de l'organisation ». Ceci apporte une contribution originale et non négligeable à la compréhension de l'impact du leader sur l'engagement qui s'ajoute aux quelques recherches qui se sont attardées à cette dynamique (B. J. Avolio, J. Antonakis et N. Sivasubramaniam, 2004). Nous avons constaté que plusieurs chercheurs ont fait des recherches sur les formes de leadership transactionnel, transformationnel et laisser-faire. Dans le domaine de l'éducation, ces types de recherche existent mais sont rares. Les chefs d'établissement doivent être des leaders au lieu d'être des dirigeants et plus précisément des leaders transformationnels. A. Zaleznik (2009 : 212) a déclaré que « toute organisation a besoin d'un leader pour réussir (personne créative possédant une vision d'avenir (...)) ». La qualité du système éducatif Burkinabè ne doit pas se résumer à l'échelon supérieur des autorités en charge de l'éducation. Dans cet article, nous avons vu l'impact du leadership des chefs d'établissement sur la qualité de l'éducation et du climat scolaire.

Les chefs d'établissement qui ont le style laisser-faire n'inspirent pas la confiance des collaborateurs. Ces derniers n'incarnent aucune vision ni pour les collaborateurs encore moins pour l'établissement. Leurs actions créent la méfiance au sein des établissements et entravent négativement sur les résultats scolaires. Ce type de leadership est donc banni au sein des établissements scolaires. Nos résultats font ressortir également que le charisme, la confiance, la motivation, le soutien, la reconnaissance envers l'organisation contribuent à expliquer la dynamique des différentes formes de leadership et l'engagement au sein des établissements. Nous avons constaté que le manque de moyens financiers et matériels au sein des établissements joue sur le charisme, la confiance, et la motivation qu'accordent les collaborateurs à leurs chefs d'établissements. Pour ce faire, l'État Burkinabè doit faire de la décentralisation du système éducatif de l'enseignement post-primaire et

secondaire une réalité à travers le principe de la progressivité et celui de la subsidiarité. Les collectivités territoriales doivent appuyer les établissements dans la quête permanente d'une éducation de qualité et ce à travers une formation continue des chefs d'établissement, des enseignants, des personnels administratifs en managements et gestion des établissements et au leadership dans le domaine de l'éducation. Les recherches montrent également que les directeurs d'établissement peuvent faire une différence dans les performances des écoles et des élèves s'ils jouissent d'une plus grande autonomie pour prendre les décisions importantes (I. Kandaria 2016, p.57). Comme limite, notre étude n'a concerné que quatre (04) départements sur les sept (07) que compte la province.

Conclusion

L'objectif de l'article est d'appréhender les styles de leadership exercés par les chefs d'établissement et leurs effets sur le climat scolaire. Le but est de contribuer à l'amélioration de la gestion des établissements publics d'enseignement post-primaire et secondaire gage de réussite des élèves. En analysant les styles de leadership exercés par les chefs d'établissement selon le modèle théorique de B. Bass (1985), il ressort que les différents styles de leadership du modèle de Bass sont appliqués dans les établissements publics d'enseignement post-primaire et secondaire à savoir le style transactionnel, le style transformationnel et le laisser-faire. Le style le plus utilisé est le style transformationnel. Les pratiquants de ce style mettent l'accent sur la motivation, les récompenses, la participation, l'engagement, la confiance, le partage des objectifs dans leurs pratiques de gestion scolaires. Toute chose qui a un rapport avec la positivité du climat scolaire qui y règne. Ce genre de pratique est à encourager car la gestion bureaucratique des établissements montre souvent ses limites.

Cette étude n'a pas pris en compte la performance des établissements scolaires et les établissements privés d'enseignement post-primaire et secondaire. L'étape suivante de cette recherche pourrait être une étude comparée des styles de leadership entre les établissements publics et privés et leurs performances. Les résultats de cet article permettront sans nul doute aux chefs d'établissement, aux enseignants de changer ou d'améliorer leurs styles de leadership et de managements des établissements.

Bibliographie

- BREST Philippe, 2011, « *Le leadership dans les organisations publiques : Le cas des chefs d'établissement de l'enseignement secondaire. Politiques et management public* », Vol 28, numéro 3, disponible sur. <https://journals.openedition.org/pmp/4406> (22/202/2022).
- BRUNET Luc, BRASSARD André, CORRIVEAU Lise, 1991, *administration scolaire et efficacité dans les organisations, Ottawa, Agence d'ARC inc.*

CHARRON Richard, 2010, « *La qualité de l'éducation, chemin de l'excellence pour tous : quel rôle pour le directeur ?* », Revue des échanges AFIDES, Volume 22, n°04, p. 2-34.

CHEVAILLIER Thierry, 2006. « *Les nouveaux rôles des chefs d'établissement dans l'enseignement secondaire* » Paris, Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture, 59 p.

DOUCET Olivier, SIMARD Gilles., & TREMBLAY Michel, 2008, « L'effet médiateur du soutien et de la confiance dans la relation entre le leadership et l'engagement. *Relations industrielles / Industrial Relations* », Vol 63, numéro 4, 625-647.

GAUSSEL Marie, 2007, « *Lettre VST – Leadership et changements Éducatifs* », Dossier de veille de l'IFÉ, n °132, Lyon.

HASS Carolyn, 2009, « *Comment le groupe informel agit sur la relation entre le leadership transformationnel et le climat organisationnel* », mémoire de maîtrise, Montréal, Université de Montréal, 100 p.

KABORE/OUEDRAOGO Juliette, 2019 « *Le leadership des directeurs d'écoles primaire et la réussite scolaire des élèves : quelle approche de gestion ? Quel outil d'évaluation pratique* » Vol 35, numéro 2, Science et technique, Lettre Sciences Sociales et Humaines, 41-55.

KANDARIA Itab, 2016. « *La contribution des personnels de direction dans la réussite des élèves : Le cas de directeurs adjoints de lycées agricoles publics français. Éducation* ». [Thèse de doctorat en sciences de l'éducation, Université Toulouse le Mirail - Toulouse II], 62 – 75.

Kandaria Itab, 2016, « *La contribution des personnels de direction dans la réussite des élèves : le cas de directeurs adjoints de lycées agricoles publics français* », thèse de doctorat, Toulouse, Université de Toulouse – Jean Jaurès, 221 p.

OUEDRAOGO P. Marie Bernadin, 2016, « *Les styles de management appliqués dans les établissements* » éditions universitaires européennes (EUE), 341 p.

PELLETIER Guy, 2018, « *Le leadership éducatif et la gouvernance des systèmes éducatifs : un regard pluriel* », *Éducation et francophonie*, Volume 46, numéro 1, p.1–10 ».

POLISSET Lucie Guitard, 2019, « *Dynamique et stratégies d'équipes au service d'un climat d'école positif* » mémoire de master, université de Toulouse Jean Jaurès, 84 p.

SAINT-MICHEL Sarah, & WIELHORSKI Nouchka, 2011, « *Style de leadership, LMX et engagement organisationnel des salariés : Le genre du leader a-t-il un impact ?* » @GRH De Boeck Supérieur », Vol 1, numéro 1, 13-38.

Rapport Afides, 2011 « *Les meilleurs outils de gestion : Identification, appropriation et partage dans une communauté de pratique. Afides – afrique.org* ». Disponible sur https://afides-afrique.org/IMG/pdf/1er_colloque_africain_de_1.pdf