

Article original

## Leadership éducatif et rendement de l'école, quel rapport ? : cas des écoles primaires publiques de Daoudabougou (Mali).

Jean-Marie Nicaise GBAHOU<sup>1\*</sup>, Zoumana FANÉ<sup>2</sup>

1 Centre de Recherches pour le Développement, Université Alassane Ouattara de Bouaké, Côte d'Ivoire, Boîte Postale 305 Bonoua, Téléphone : +225 07 49 235 833

2 Centre de Formation Continue, Université Alassane Ouattara de Bouaké, Côte d'Ivoire.

\*Auteur correspondant : [gbahouinicaise@gmail.com](mailto:gbahouinicaise@gmail.com)

Article soumis le 18/03/22 et accepté le 06/05/2022

**Résumé :** Cette étude portant sur le leadership éducatif et le rendement de l'école, s'est déroulée à Daoudabougou au Mali. Elle nous a permis de comprendre l'influence du rôle de la direction sur le rendement de l'école. Pour atteindre notre objectif, nous avons adressé un questionnaire aux enseignants et administré un guide d'entretien aux directeurs des écoles primaires publiques de Daoudabougou au CAP de Torokorobougou. Nos hypothèses de recherche ont été vérifiées à la lumière des modèles théoriques d'Abraham Maslow (1954) et de Blake & Mouton (1964). Il ressort de ce travail que l'adoption par les directeurs d'écoles d'un style de leadership favorisant la participation, influe positivement sur le comportement des enseignants dans l'exercice de leur fonction.

**Mots-clés :** leadership éducatif, rendement de l'école, rapport.

**Abstract:** This study bearing on educational leadership and school performance, took place at Daoudabougou in Mali. It allowed us to understand the influence of the leadership role on the performance of school. To achieve our goal, we addressed a questionnaire to the teachers and administered a maintenance guide to principals of public primary schools Daoudabougou to the CAP of Torokorobougou. Our research hypotheses were checked in light of Abraham Maslow's theoretical models (1954) and Blake & Mouton (1964). It emerges from this work that the adoption by the directors of schools of a leadership style promoting participation, positively influences the behavior of teachers in the exercise of their function.

**Keywords:** educational leadership, school performance, report.

## Introduction

L'éducation est confrontée à l'une des plus grandes préoccupations qui est celle de la gestion managériale des structures éducatives et des établissements scolaires. Dans les pays où le chef d'établissement peut par les compétences attachées à son statut exercer un véritable leadership éducatif, l'influence du rôle de la direction sur le rendement de l'école a été d'emblée mis en évidence, Robert Ballion (1994). Ce même constat se lit dans le travail de Philippe Dupuis (2004). L'Etat du Mali dans ses politiques éducatives, a procédé à une délégation des pouvoirs de responsabilités aux académies d'enseignements (AE), aux centres d'animations pédagogiques (CAP) et aux directeurs d'écoles pour assurer la bonne gestion et le meilleur fonctionnement des établissements scolaires publics et privés (Prodec 2000). Dans la continuité de cette politique nous avons assisté à la création de plusieurs établissements publics avec à leurs têtes des chefs établissements qui sont nommés par les directeurs des CAP avec pleine autonomie et qui fait d'eux des représentants de l'Etat. Sur le terrain d'étude, les constats se manifestent comme suit : **Constat 1** : Inappropriation du style de leadership par les directeurs d'écoles. **Constat 2** : Restriction par le directeur pour certaines activités scolaires. **Constat 3** : le déficit de relation entre les directeurs d'écoles et les enseignants dans l'exercice de leur fonction. Au regard de tout ce qui précède, le style de leadership des directeurs d'écoles peut-il influencer le comportement des enseignants dans l'exercice de leur fonction ? de cette question découlent trois questions : le style des directeurs d'écoles impact-il le comportement des enseignants ? le comportement des directeurs d'écoles impliquent-t-il les enseignants dans l'exécution des activités scolaires ? en quoi la nature des rapports entre les directeurs d'écoles et les enseignants facilite-t-elle la coopération ? L'hypothèse générale est : l'adoption par les directeurs d'école d'un style de leadership participatif influence positivement le comportement des enseignants. De cette hypothèse, découle trois hypothèses qui se présentent comme suit : le style des directeurs

d'écoles suscite la motivation chez les enseignants dans l'exercice de leur fonction ; la délégation de pouvoirs par les directeurs d'écoles permet d'impliquer les enseignants dans l'exécution des activités scolaires ; L'entretien de bon rapport entre les directeurs d'écoles et les enseignants facilite la coopération. Nous venons ainsi de déterminer le cadre théorique qui nous a permis de construire l'objet de notre recherche. Ce travail étant fait, il convient de passer à un autre cadre qui lui, est pratique car il nous aura permis de décrire notre démarche méthodologique.

## **1. Matériels et méthodes**

L'enquête de terrain a concerné sept (07) écoles primaires publics de Daoudabougou sous la circonscription du CAP de Torokorobougou en Commune V du District de Bamako. A travers une approche mixte, sur un échantillon de 47 individus dont 40 enseignants et 07 directeurs d'écoles, les questionnaires ont été adressés aux enseignants et le guide d'entretien a été administré à l'intention des directeurs d'écoles. Après la codification des informations recueillies à la suite de l'administration des questionnaires sur le terrain, les données ont été soumises à l'analyse à l'aide du logiciel SPSS version 23. Nous avons appliqué l'analyse de contenu explicatif aux informations obtenues à l'issu des entretiens semi-directifs effectué auprès des directeurs d'écoles. Aussi 02 modèles théoriques ont été utilisés : le modèle théorique des besoins d'Abraham Maslow (1954) Et le modèle théorique de Blake & Mouton (1964).

## **2. Résultats et analyses**

### **2.1 Impact du style des directeurs d'écoles sur le comportement des enseignants**

#### **2.1.1 Encouragement de la part du directeur à l'égard des enseignants**

Par rapport à l'encouragement de la part des directeurs à l'égard des enseignants, 90 % des enseignants ont donné un avis favorable. Parmi les enseignants ayant une année d'expérience comprise entre

1 et 10 ans, 88 % ont donné une réponse favorable. Par sexe, toutes les femmes sont favorables. Les hommes se sont exprimés à 85,70 % pour avis favorable. Par contre, ceux dont l'année d'expérience se trouvant entre 11 et 20 ans, nous relevons 93,30 % pour avis favorable. Dans ce groupe d'enseignants, par sexe, 87,50 % des femmes et 100% hommes ont un avis favorable. Nous comprenons à travers l'analyse de ce tableau que majoritairement les enseignants reçoivent des encouragements de la part du directeur d'école. A cela, nous remarquons nettement une forte manifestation du genre féminin contrairement aux hommes.

**Tableau 1 : Encouragement de la part du directeur à l'égard des enseignants**

Année d'expérience	Sexe		Encouragement de la part du directeur		
			Non	Oui	Total
1-10 ans	Féminin	Effectif	0	4	4
		%	0,0	100	100
	Masculin	Effectif	3	18	21
		%	14,3	85,7	100
	Total 1	Effectif	3	22	25
		%	12	88	100
11-20 ans	Féminin	Effectif	1	7	8
		%	12,5	87,5	100
	Masculin	Effectif	0	7	7
		%	0,0	100	100
	Total 2	Effectif	1	14	15
		%	6,7	93,3	100
Total (1+2)		Effectif	4	36	40
		%	10	90	100

Source : calculé à partir de la base de données (enquêtes de terrain 2018) avec le logiciel SPSS version 23.

## 2.1.2 Echange entre les directeurs d'écoles et les enseignants sur leurs difficultés professionnelles et familiales

**Tableau 2 : échange entre directeurs et enseignants sur leurs difficultés professionnelles et familiales**

Année d'expérience	Sexe		Echange entre directeurs et enseignants sur leurs difficultés		
			Non	Oui	Total
1-10 ans	Féminin	Effectif	1	3	4
		%	25,0	75,0	100
	Masculin	Effectif	6	15	21
		%	28,6	71,4	100
	Total 1	Effectif	7	18	25
		%	28,0	72,0	100
11-20 ans	Féminin	Effectif	3	5	8
		%	37,5	62,5	100
	Masculin	Effectif	2	5	7
		%	28,6	71,4	100
	Total 2	Effectif	5	10	15
		%	33,3	66,7	100
<b>Total (1+2)</b>		<b>Effectif</b>	<b>12</b>	<b>28</b>	<b>40</b>
		<b>%</b>	<b>30,0</b>	<b>70,0</b>	<b>100</b>

Source : calculé à partir de la base de données (enquêtes de terrain 2018) avec le logiciel SPSS version 23.

Dans le tableau 2, relatif à la deuxième question adressée aux enseignants sur l'échange avec les directeurs par rapport aux difficultés professionnelles et familiales, 70 % des enseignants ont donné un avis favorable. Parmi les enseignants ayant une année d'expérience comprise entre 1 et 10 ans, 72 % ont donné une réponse favorable. Par sexe, 75% des femmes et 71,40% des hommes ont donné un avis favorable. Toutefois, du côté des enseignants ayant une année d'expérience comprise entre 11 et 20 ans, nous recensons 66,7 % de réponse positive. Par sexe, 71,4% des hommes et 62,5% des femmes ont prononcé un avis favorable. A lecture des résultats ici présentés, nous constatons que la majeure partie des enseignants témoignent avoir des échanges avec leur

directeur concernant leurs difficultés familiales et professionnelles. A ce niveau, il apparaît très clairement que les hommes occupent la première ligne en terme de pourcentage.

### 2.1.3 Aisance chez les enseignants dans l'exécution de leur fonction.

Dans tableau 3, par rapport aux résultats, 40 % des enseignants jugent plus ou moins contre 60 % qui sont tout à fait à l'aise. Parmi les enseignants ayant l'année d'expérience comprise entre 1 et 10, nous relevons 32 % sont plus ou moins à l'aise, contre 68 % qui sont tout à fait à l'aise. Par sexe, nous avons 25 % des femmes qui sont plus ou moins à l'aise et 33,30 % des hommes qui sont plus ou moins à l'aise.

**Tableau 3 : Aisance chez les enseignants dans l'exécution de leur fonction**

Année d'expérience	Sexe		Aisance chez les enseignants dans l'exécution de leur fonction		
			Plus ou moins	Tout à fait	Total
1-10 ans	Féminin	Effectif	1	3	4
		%	25,0	75,0	100
	Masculin	Effectif	7	14	21
		%	33,3	66,7	100
	Total 1	Effectif	8	17	25
%	32,0	68,0	100		
11-20 ans	Féminin	Effectif	4	4	8
		%	50,0	50,0	100
	Masculin	Effectif	4	3	7
		%	57,1	42,9	100
	Total 2	Effectif	8	7	15
%	53,3	46,7	100		
<b>Total (1+2)</b>		<b>Effectif</b>	<b>16</b>	<b>24</b>	<b>40</b>
		<b>%</b>	<b>40,0</b>	<b>60,0</b>	<b>100</b>

Source : calculé à partir de la base de données (enquêtes de terrain 2018) avec le logiciel SPSS version 23.

Parmi les enseignants ayant une année d'expérience comprise entre 11 et 20 ans, 53,30 % sont plus ou moins à l'aise contre 46,70 % qui se sentent tout à fait à l'aise. Selon le sexe, nous avons 50,0 % de femmes qui sont plus ou moins à l'aise contre 50,0 % qui se sentent tout à fait à l'aise et chez les hommes, nous avons 57,10 % qui sont plus ou moins à l'aise contre 42,90 % qui se sentent tout à fait à l'aise. Au regard de ce qui précède, contrairement à nos impressions, nous remarquons que les enseignants se sont plus exprimés en faveur d'une aisance dans l'exécution de leur fonction. Par contre, ils sont peu à ne pas être du tout à l'aise. En confrontant les données, nous réalisons qu'aucun enseignant ne se plaint dans son travail. Ce qui explique que le style adopté par le directeur a un impact positif sur le travail des enseignants, il suscite de la motivation. Cela confirme notre première hypothèse.

## **2.2 Comportement des directeurs d'écoles impliquant les enseignants dans les activités scolaires**

### **2.2.1 Implication des enseignants dans les prises de décisions pour la bonne gestion de l'école.**

Au regard des données présentées dans le tableau 4 sur l'opinion des enseignants concernant leur implication dans les prises de décisions au sein de leur établissement 85% ont donné un avis favorable. Parmi les enseignants ayant une année d'expérience comprise entre 1 et 10, 80% ont donné une réponse favorable. Selon le sexe, toutes les femmes sont favorables. Quant aux hommes, 76,20% sont favorables. Les enseignants dont l'année d'expérience est comprise entre 11 et 20 ans ont exprimés un avis favorable à 93,30%. Dans ce groupe d'enseignants, selon le sexe, nous enregistrons que 85,70 % des hommes et 100% des femmes ont donné un avis favorable.

**Tableau 4 : implication des enseignants dans les prises de décisions concernant la gestion de l'école à Daoudabougou**

Année d'expérience	Sexe		Implication des enseignants dans les prises de décisions concernant la gestion de l'école.		
			Non	Oui	Total
1-10 ans	Féminin	Effectif	0	4	4
		%	0,0	100	100
	Masculin	Effectif	5	16	21
		%	23,8	76,2	100
	Total 1	Effectif	5	20	25
		%	20,0	80,0	100
11-20 ans	Féminin	Effectif	0	8	8
		%	0,0	100	100
	Masculin	Effectif	1	6	7
		%	14,3	85,7	100
	Total 2	Effectif	1	14	15
		%	6,7	93,3	100
<b>Total (1+2)</b>	<b>Effectif</b>	<b>6</b>	<b>34</b>	<b>40</b>	
	<b>%</b>	<b>15,0</b>	<b>85,0</b>	<b>100</b>	

Source : calculé à partir de la base de données (enquêtes de terrain 2018) avec le logiciel SPSS version 23.

### **2.2.2 Permissivité pour les enseignants d'initier des activités avec les élèves pour améliorer la qualité de l'enseignement.**

Il ressort de l'analyse du tableau 5 établi à partir de la question adressée aux enseignants que 87,50% ont donné un avis favorable. Par ailleurs, les enseignants ayant une expérience comprise entre 1 et 10 ans, 84% ont donné une réponse favorable. Selon le sexe, 81% des hommes et 100% des femmes ont donné une réponse positive. 93,30% des enseignants ayant une année d'expérience comprise entre 11 et 20 ont donné un avis favorable. Selon le sexe, 85,70% des hommes et 100% des femmes ont donné un avis favorable. A l'analyse du tableau 5, de part et d'autre, la majeure partie des enseignants attestent qu'ils sont permis d'initier des



activités visant à améliorer la qualité de l'enseignement. Cela explique que la délégation de pouvoir du directeur aux enseignants permet une gestion participative collective de l'école.

**Tableau 5 : permission d'initier des activités avec les élèves pour améliorer la qualité de l'enseignement.**

Année d'expérience	Sexe		Permission d'initier des activités avec les élèves pour améliorer la qualité de l'enseignement.		
			Non	Oui	Total
1-10 ans	Féminin	Effectif	0	4	4
		%	0,0	100	100
	Masculin	Effectif	4	17	21
		%	19,0	81,0	100
	Total 1	Effectif	4	21	25
		%	16,0	84,0	100
11-20 ans	Féminin	Effectif	0	8	8
		%	0,0	100	100
	Masculin	Effectif	1	6	7
		%	14,3	85,7	100
	Total 2	Effectif	1	14	15
		%	6,7	93,3	100
<b>Total (1+2)</b>		<b>Effectif</b>	<b>5</b>	<b>35</b>	<b>40</b>
		<b>%</b>	<b>12,5</b>	<b>87,5</b>	<b>100</b>

Source : calculé à partir de la base de données (enquêtes de terrain 2018) avec le logiciel SPSS version 23.

### 2.2.3 : Appréciation des enseignants sur la gestion de l'école par le directeur

A l'analyse des données du tableau 6 rapport à l'appréciation de la gestion de l'établissement par les directeurs, dans le groupe scolaire, 70% des enseignants jugent bonne contre 30% qui pensent qu'elle est passable. 68% des enseignants ayant une année d'expérience comprise entre 1 et 10 ans jugent bonne contre 32%. Toutes les femmes la jugent bonne contre 61,90% des hommes qui pensent la même chose. 73,30 % des enseignants ayant une année d'expérience comprise entre 11 et 20 ans, la jugent bonne. Selon le sexe, 71,40% des hommes et 75% des femmes la jugent bonne. Ces

résultats nous permettent d'affirmer que lorsque les enseignants sont impliqués dans les pratiques scolaires et dans la gestion de l'école, cela facilite le travail et les pousse à mieux s'intégrer dans l'accomplissement effectif de leur mission. Ainsi, ces propos viennent élucider la thèse défendue par notre hypothèse.

**Tableau 6 : Appréciation des enseignants sur la gestion de l'école par les directeurs.**

Année d'expérience	Sexe		Appréciation des enseignants sur la gestion de l'école par les directeurs.			
			Bonne	Mauvaise	Passable	Total
1-10 ans	Féminin	Effectif	4	0	0	4
		%	100	0	0	100
	Masculin	Effectif	13	0	8	21
		%	61,9	0	38,1	100
	Total 1	Effectif	17	0	8	25
%		68,0	0	32,0	100	
11-20 ans	Féminin	Effectif	6	0	2	8
		%	75,0	0	25,0	100
	Masculin	Effectif	5	0	2	7
		%	71,4	0	28,6	100
	Total 2	Effectif	11	0	4	15
%		73,3	0	26,7	100	
<b>Total (1+2)</b>		<b>Effectif</b>	<b>28</b>	<b>0</b>	<b>12</b>	<b>40</b>
		<b>%</b>	<b>70,0</b>	<b>0</b>	<b>30,0</b>	<b>100</b>

Source : calculé à partir de la base de données (enquêtes de terrain 2018) avec le logiciel SPSS version 23.

## 2.3 Nature de rapports entre les directeurs et les enseignants

### 2.3.1 Visite du directeur au domicile des enseignants

La lecture du tableau 7 nous fait comprendre que parmi les 40 enseignants interrogés, 50% des enseignants ont donné un avis favorable. Parmi les enseignants ayant une année d'expérience comprise entre 1 et 10 ans, 44% ont donné une réponse favorable. Selon le sexe, 38,10% des hommes et 75 % des femmes ont donné un avis favorable. Parmi les enseignants ayant une année d'expérience comprise entre 11 et 20 ans, 60% ont donné un avis favorable. Selon le sexe, 75% des femmes et 42,90% des hommes

ont donné un avis favorable. A la lecture des résultats, nous pouvons dire que la moitié des enseignants témoignent avoir reçu la visite du directeur à domicile. A ce niveau, il apparaît très clairement que les femmes occupent la première ligne.

**Tableau 7 : visite du directeur au domicile des enseignants**

Année d'expérience	Sexe		Visite du directeur au domicile des enseignants.		
			Non	Oui	Total
1-10 ans	Féminin	Effectif	1	3	4
		%	25,0	75,0	100
	Masculin	Effectif	13	8	21
		%	61,9	38,1	100
	Total 1	Effectif	14	11	25
		%	56,0	44,0	100
11-20 ans	Féminin	Effectif	2	6	8
		%	25,0	75,0	100
	Masculin	Effectif	4	3	7
		%	57,1	42,9	100
	Total 2	Effectif	6	9	15
		%	40,0	60,0	100
<b>Total (1+2)</b>		<b>Effectif</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>40</b>
		<b>%</b>	<b>50,0</b>	<b>50,0</b>	<b>100</b>

Source : calculé à partir de la base de données (enquêtes de terrain 2018) avec le logiciel SPSS version 23.

### **2.3.2 Appréciation des enseignants sur le niveau de communication avec leur directeur**

Les données de ce tableau ci-dessous relatives à l'opinion des enseignants sur le niveau de communication avec le directeur nous montrent que parmi 40 enseignants interrogés, 80% jugent bien et 20% pensent que c'est insuffisant.

**Tableau 8 : appréciation sur le niveau de communication entre le directeur et les enseignants.**

Année d'expérience	Sexe		Appréciation sur le niveau de communication entre le directeur et les enseignants.			
			Bien	Insuffisant	Ridicule	Total
1-10 ans	Féminin	Effectif	4	0	0	4
		%	100	0	0	100
	Masculin	Effectif	15	6	0	21
		%	71,4	28,6	0	100
	Total 1	Effectif	19	6	0	25
%		76,0	24,0	0	100	
11-20 ans	Féminin	Effectif	6	2	0	8
		%	75,0	25,0	0	100
	Masculin	Effectif	7	0	0	7
		%	100	0	0	100
	Total 2	Effectif	13	2	0	15
%		86,7	13,3	0	100	
<b>Total (1+2)</b>		<b>Effectif</b>	<b>32</b>	<b>8</b>	<b>0</b>	<b>40</b>
		<b>%</b>	<b>80,0</b>	<b>20,0</b>	<b>0</b>	<b>100</b>

Source : calculé à partir de la base de données (enquêtes de terrain 2018) avec le logiciel SPSS version 23.

Parmi les enseignants ayant une année d'expérience comprise entre 1 et 10 ans, 76% jugent Bien le niveau de communication avec le directeur. Selon le sexe, 71,40% des hommes et 100% des femmes pensent que le niveau de communication est bien. Pour les enseignants ayant une année d'expérience comprise entre 11 et 20 ans, 86,70% jugent bien le niveau de communication avec le directeur. Selon le sexe, 75% des femmes et 100% des hommes pensent que le niveau de communication est bien. Au regard de ces résultats, nous remarquons que les enseignants se sont exprimés en faveur d'un niveau de communication très élevés entre eux et les directeurs.

### 2.3.3 Appui du directeur à l'endroit des enseignants dans des situations conflictuelles avec les parents d'élèves et les élèves.

Les informations du tableau 9 relatives à l'opinion des enseignants par rapport à l'appui du directeur dans les situations conflictuelles avec les élèves et parents d'élèves nous laissent comprendre que parmi les 40 enseignants enquêtés au sein du groupe scolaire I, 95% ont donné un avis favorable. Les enseignants ayant une année d'expérience comprise entre 1 et 10 ans, 92% ont donné une réponse positive. Selon le sexe, on a 90,50% des hommes et 100% des femmes ont donné un avis favorable. Par contre parallèlement, tous les enseignants ayant une année d'expérience comprise entre 11 et 20 ans, ont opté pour un avis favorable. Au regard de tous ces résultats, nous pouvons dire que les enseignants ont majoritairement l'appui de leur directeur dans des situations conflictuelles.

**Tableau 9 : Appui du directeur aux enseignants dans des situations conflictuelles avec les élèves, les parents d'élèves**

Année d'expérience	Sexe		Appui du directeur dans la gestion du conflit.		
			Non	Oui	Total
1-10 ans	Féminin	Effectif	0	4	4
		%	0	100	100
	Masculin	Effectif	2	19	21
		%	9,5	90,5	100
	Total 1	Effectif	2	23	25
		%	8,0	92,0	100
11-20 ans	Féminin	Effectif	0	8	8
		%	0	100	100
	Masculin	Effectif	0	7	7
		%	0	100	100
	Total 2	Effectif	0	15	15
		%	0	100	100
<b>Total (1+2)</b>	<b>Effectif</b>	<b>2</b>	<b>38</b>	<b>40</b>	
	<b>%</b>	<b>5,0</b>	<b>95,0</b>	<b>100</b>	

Source : calculé à partir de la base de données (enquêtes de terrain 2018) avec le logiciel SPSS version 23.

### 3. Discussion

Nous comprenons sans ambiguïté qu'il existe plusieurs pistes d'explications et de réflexions quant à la problématique du leadership dans la gestion des établissements scolaires de façon générale. Ces angles d'analyse sont complexes et variés : Leadership et style de direction. Comportements des directeurs d'écoles à l'égard des enseignants. Rapport entre directeurs d'écoles et enseignants. Ces différents écrits montrent la pertinence et la constance de la question du leadership à l'école. Par ailleurs, nous faisons un constat amer par rapport à la rareté des études scientifiques au Mali. A notre connaissance, il n'existe pas d'études portés sur le leadership des directeurs d'écoles et le comportement des enseignants au Mali en général et plus précisément au CAP de Torokorobougou en commune V du District de Bamako. Ce présent travail se veut donc de combler ce vide. Ainsi pour ce faire, nous nous inscrivons dans deux modèles théoriques afin d'analyser l'influence du leadership des directeurs d'écoles sur le comportement des enseignants : le modèle théorique des besoins d'Abraham Maslow (1954) et le modèle de Blake & Mouton (1964). Parlant d'analyser l'influence du leadership, il s'agit notamment de chercher à comprendre le comportement, l'attitude d'un chef hiérarchique sur ses collaborateurs dans l'exercice de leur fonction respective. Blake & Mouton (1964), cité par Bergeron, L. (1979) ont développés une théorie comportementale visant à établir et à comprendre la relation entre le leader et ses collaborateurs. Le résultat de cette analyse est la mise en valeur de cinq (05) styles prédominant de manager (le premier chiffre donne la valeur pour le degré d'orientation « production », le second pour l'humain). Le modèle théorique de Blake & Mouton est essentiellement basé sur le style de leadership. La réussite et l'efficacité du travail est conditionné au style emprunté par le directeur. Cela ne nous permet pas de cerner tous les contours de la dimension de la présente étude sur le leadership et le comportement des enseignants. Cette théorie ne prend pas en compte la dimension des contraintes interne et externe

du travail, l'influence de la motivation des travailleurs et l'environnement dans lequel le travail s'effectue. Nous avons fait recours à la théorie de la motivation pour prendre en compte la deuxième dimension du leadership des directeurs d'écoles, leurs rôles pédagogique et administratif. Les directeurs adoptent des attitudes et des comportements suscitant de la motivation chez les enseignants au travail. L'homme est un être de besoin, de désir et cherche à s'épanouir. La théorie de d'Abraham Maslow (1954) nous a permis de mieux cerner et d'expliquer cet aspect. Il part du principe selon lequel il existe des besoins insatisfaits, pour que l'homme soit motivé et épanoui véritablement dans l'exercice de sa fonction, il a besoin de satisfaire ses besoins. Cependant, la théorie de Maslow bien qu'elle permet de comprendre et expliciter les facteurs de la motivation, elle présente des insuffisances pour prendre en compte toutes les attentes et les exigences de la présente étude. Par ailleurs, la réalisation du travail est conditionnée à la satisfaction des différents besoins hiérarchisés. Chaque étape de besoin doit être complètement satisfaite avant de passer à une autre étape pour la motivation du travailleur.

## **Conclusion générale**

Le style de leadership des directeurs d'écoles a toujours été sans détour un point indispensable pour la bonne organisation des structures éducatives et la réussite du travail « Pelletier, D. et Collerette, P. (2015) ». Les chefs d'établissement sont confrontés aujourd'hui à toute une série de changements, en amont et en aval du contexte où ils exercent leurs actions, lesquels déterminent clairement leurs missions, leurs fonctions, les compétences mobilisées, les procédures utilisées et les résultats obtenus « Barroso, J., (2012). Pour Reverdy, C. et Thibert, R., (2015), les travaux de recherche sur le leadership dans l'éducation, majoritairement Anglo-Saxons, se focalisent de plus en plus sur la nécessité d'une dimension collective dans les établissements scolaires ayant davantage d'autonomie. Au Mali, la question de leadership est une préoccupation constante et

imminente à tel point que la collaboration entre les directeurs d'écoles et les enseignants est remise en cause. Par contre l'état du Mali s'est engagé depuis des années à améliorer la qualité de l'enseignement et d'offrir un cadre d'apprentissage serein et adéquat. C'est dans cette vision dès le lendemain de l'indépendance du Mali, les autorités du pays ont engagés des actions en vue d'améliorer la qualité de l'enseignement, de l'éducation, le bon fonctionnement et la bonne organisation des structures éducatives. C'est ainsi que le Mali s'est doté d'une loi d'orientation sur l'éducation en 1999 et d'un PRODEC facilitant la collaboration entre tous les acteurs de l'école et le fonctionnement des établissements scolaires en situant les responsabilités. Par ailleurs, malgré toutes les actions entreprises, l'école est confrontée à la problématique de gestion managériale des établissements scolaires publics. Au CAP de Torokorobougou, de nombreux enseignants ne plébiscitent pas la gestion des établissements scolaires par les directeurs d'écoles. Les résultats obtenus auprès de nos enquêtés dans les deux groupes scolaires publics de Daoudabougou relèvent que le style de leadership favorisant la participation peut influencer positivement le comportement des enseignants. En se référant à notre hypothèse principale de recherche, cela nous amènent à comprendre que le comportement, l'attitude d'un chef hiérarchique avec ses collaborateurs dans l'exercice de leur fonction respective. Par ailleurs, la présente étude n'a pas la prétention d'étudier tous les aspects et toutes les dimensions du leadership. Elle présente sans doute des limites. Parmi les pistes à explorer, une piste paraît prometteuse, il s'agit notamment de celle des aspects pédagogiques du leadership : étude de la délégation du pouvoir des chefs d'établissements scolaires aux enseignants.



## **Bibliographie**

CAMPENHOUDT, V. et QUIVY, R. (2011) : Manuel de recherche en sciences sociales, Dunod, 4<sup>ème</sup> édition Paris, 261 p.

BAILLY, M. (1998) : Le management de la qualité dans l'éducation, extrait du livre « la qualité à l'école, édition Economica.

BALLION, R. (1994) : Style de direction et fonctionnement des lycées, *Revue internationale d'éducation de Sèvres*, 04, p125-138.

BARRERE, A. (2006), Les chefs d'établissements face aux enseignants : enjeux et conflits de l'autonomie pédagogique, *Revue Française de pédagogie*, p89-99

BARROSO, J. (2012) : La gestion scolaire, entre modernisation et exigence démographique, *Revue internationale d'éducation de Sèvres*, N°60, p55-64.

BERGERON, L. (1979) : Les dimensions conceptuelles du leadership et les styles qui en découlent, *Relations industrielles*, Volume 34, N°1, p22-40.

BERNABE, E. et DUPONT, P. (2001) : Leadership pédagogique, une approche managériale du style d'enseignement, *Revue éducation et francophonie*, volume XXIX, automne, p130-150.

BREST, P. (2011). Le leadership dans les organisations publiques : le cas des chefs d'établissement de l'enseignement secondaire, politique et management public, volume 28, p333-351.

BRUNET, L. et al. (1989). Style de gestion des directeurs et directrices d'écoles et efficacité organisationnelle en milieu scolaire, *Revue des sciences de l'éducation*, vol.15, N°2, p.219-230.

CAP de Torokorobougou (2016-2017), Rapport de rentrée scolaire, p.15.

COULIBALY, S. (2015), la relation enseignant-élève et ses influences sur la réussite scolaire : cas de l'école fondamentale de Daoudabougou 1<sup>ER</sup> cycle (série D), mémoire de maîtrise, faculté des sciences humaines et des sciences de l'éducation, p.82

DUPUIS, P. (2004), l'administration de l'éducation : quelles compétences ? *Revue éducation et francophonie*, volume XXXII, 2 automne, p.133-157.

PELLETIER, D et al. (2015), les pratiques de gestion des directeurs d'écoles secondaires sont-elles liées à la réussite des élèves ? *Revue Canadienne de l'éducation*, 38, p.23

SAGARA, A. (2015), leadership des directeurs d'écoles et qualité des enseignements : analyse des représentations des enseignants du CAP de Baco-Djicoroni, mémoire de master, Université Catholique de l'Afrique de l'Ouest, Unité Universitaire de Bamako, p.178

LEGENDRE, R. (2005), *Dictionnaire actuel de l'éducation*, Edition Guérin, Montréal, p.155

Décision du 2016-1231 GDB du Gouvernement du District de Bamako

Décret : N°00-52 8/P-RM-182/P-GRM du 26 Octobre 2000

Loi N°99-046/ du 28 DEC.1999 portant loi d'orientation sur l'éducation.

PRODEC (2000), Les grandes orientations de la politique éducative au Mali. Etat du Mali. Mali\_prodec.pdf-planipolis, p.76

Seydou L. (2017), les grandes réformes de l'école malienne de 1962 à 2016, *revue internationale de Sèvres*, 75, p.34-40

<https://doi.org/10.4000/ries.5917>