



Comment les chefs d'établissement perçoivent leur pouvoir d'agir auprès des enseignants ?

Le leadership pédagogique et le leadership transformationnel

Présenté par : Itab KANDARIA
Doctorante sous la direction de:
Yvan ABERNOT & Hélène VEYRAC (ENFA)

11/05/2016

Introduction

- Ce questionnaire a été évoqué dans notre thèse intitulée : « **La contribution des personnels de direction dans la réussite des élèves. Le cas de directeurs adjoints de lycées agricoles publics français** »
- Les chefs d'établissement peuvent contribuer de façon indirecte à la réussite des élèves, à partir de leurs effets sur les pratiques des équipes enseignantes, y compris pédagogique et sur l'environnement des enseignement et des apprentissages
- 15 directeurs adjoints ont été confrontés à deux profils de leadership
 - Premier profil se concentre sur le style de leadership pédagogique
 - Deuxième profil se concentre sur le style de leadership transformationnel
- Ces deux styles impliquent des orientations à partir desquelles un chef d'établissement tend à influencer les pratiques des enseignants et par conséquent la réussite des élèves

Leadership pédagogique et leadership transformationnel

- Base d'une connaissance dans le domaine de l'enseignement
- Pouvoir intervenir sur les pratiques des enseignants (visite des classes, évaluation, etc)
- Intervention immédiate pour aider les enseignants à dépasser leurs problèmes sans attendre les visites des inspecteurs
- L'animation pédagogique, le projet d'établissement, le conseil pédagogique
- Amener les enseignants à transcender leurs intérêts personnels et à transformer leurs croyances, leurs besoins et leurs valeurs au nom d'une vision collective
- Renforcer l'engagement professionnel et la motivation des enseignants grâce à la stimulation intellectuelle et la considération individuelle et collective de groupe de travail
- Encourager le travail collectif entre enseignants
- Interpeller les enseignants au niveau de leurs émotions

Résultats « leadership pédagogique »

1. La majorité des directeurs reconnaissent l'importance des connaissances relatives au domaine de l'enseignement. Mais, ...
2. La majorité reconnaît la capacité d'un chef d'établissement à donner aux enseignants des conseils ou faire des suggestions par rapport aux différents aspects pédagogiques
3. Toutefois, plusieurs facteurs peuvent empêcher l'intervention d'un directeur sur la manière de procéder d'un enseignant face aux élèves
4. La majorité des directeurs font part de leur contribution dans la mise en place de nouveaux outils. Mais,...
5. Les différentes réunions proposées, organisées et planifiées par le chef d'établissement sont le moyen principal pour impulser une réflexion pédagogique auprès des enseignants
6. Des dispositifs formels, mais plutôt informels au service d'un chef d'établissement pour identifier et aider les enseignants en difficulté
7. La majorité affirme qu'assurer un environnement ordonné et sécurisé font partie essentielle du travail d'un chef d'établissement

Grille récapitulative des réponses des directeurs vis-à-vis des questions évoquées dans le profil de leadership pédagogique

DIRECTEURS	Les orientations de leadership pédagogique au profit de la réussite des élèves								
	Connaissance de l'enseignement	Donner des conseils ou faire des suggestions en ce qui concerne :			Impulser une réflexion pédagogique	Identifier les difficultés des enseignants	Aider les enseignants en difficultés	Etablir d'un environnement ordonné	
		Les aspects pédago.	Les méthodes	Les outils				Conditions d'enseignement	Sécurité
1	Importante	<i>Sans réponse</i>	Oui, mais..	Non	Réunions/ Par compétences	Façon indirecte	Discussion/ Formations	Rôle appréciable	Assurer la sécurité
2	Préférable	Oui, mais...	Oui	Oui	Réunions/ Formations	Façon Directe	<i>Sans réponse</i>	Rôle appréciable	Appliquer les règles
3	Importante	Oui	Oui	Oui	Réunions/ Par compétences	Façon indirecte	Discussion/ Inspection	Rôle appréciable	Assurer la sécurité
4	Préférable	Oui	Oui, mais..	Oui	<i>Sans réponse</i>	Façon directe et indirecte	<i>Sans réponse</i>	Rôle appréciable	Assurer la sécurité
5	Importante	Oui, mais...	Oui, mais..	Non	Absence de dispositifs	Façon indirecte	Discussion/ Inspection/ Formations	Rôle appréciable	Assurer la sécurité
6	Non importante	Non	<i>Sans réponse</i>	Oui	Réunions/ Formations	Façon directe et indirecte	Discussion	Rôle appréciable	Assurer la sécurité
7	Importante	Oui	Oui, mais..	Oui	Bilans/ Réunions	Façon indirecte	Discussion/ Inspection	Rôle appréciable	Assurer la sécurité
8	Non importante	Oui	Non	Oui, mais...	Réunions	Façon directe et indirecte	Discussion	Rôle appréciable	Assurer la sécurité
9	Préférable	Oui	Oui, mais..	Oui	Réunions	Façon directe et indirecte	Formations	Rôle appréciable	Assurer la sécurité
10	Importante	Oui, mais...	<i>Sans réponse</i>	Oui	Réunions/ Par compétences/ Formations/ Inspection	Façon directe et indirecte	Discussion/ Inspection/ Formations	Rôle appréciable	Appliquer les règles
11	Importante	Oui mais	Oui, mais..	Oui	Réunions/ Formations	Façon directe et indirecte	Inspection/ Formations	Rôle appréciable	Assurer la sécurité
12	Préférable	Non	Non	Oui	Réunions/ Formations	Façon directe et indirecte	Inspection/ Formations	Rôle appréciable	Assurer la sécurité
13	Non importante	Oui, mais...	Non	Oui	Bilans/ Réunions/ Formations	Façon directe et indirecte	<i>Sans réponse</i>	<i>Sans réponse</i>	Assurer la sécurité
14	Préférable	<i>Sans réponse</i>	Non	Oui	Réunions/ Formations/ Inspection	Façon directe et indirecte	Discussion	Rôle appréciable	Assurer la sécurité
15	Importante	Oui, mais...	Oui	Oui	Réunions	Façon directe et indirecte	Formations	Rôle appréciable	Assurer la sécurité

- Les réponses qui indiquent un pouvoir perçu « limité » ou « très faible » auprès des directeurs-adjoints rencontrés apparaissent sur fond gris.
- Nous pouvons remarquer que ces réponses sont assez nombreuses, notamment en ce qui concerne leur intervention sur les méthodes les outils d'enseignement

Résultats « leadership transformationnel »

1. La majorité déclarent adhérer plutôt au deuxième profil de leadership
2. Le chef d'établissement est perçu en capacité d'influencer le comportement des enseignants ; la majorité considère qu'il peut contribuer effectivement à renforcer l'engagement professionnel et la motivation des enseignants
3. Les règles d'action d'un chef d'établissement vis-à-vis des enseignants sont différentes
4. L'idée d'interpeller les enseignants au niveau de leurs émotions pour agir est perçue comme possible, mais est impopulaire
5. Encourager le travail collectif des enseignants demande d'un chef d'établissement de travailler de façon collective avec ses collaborateurs
6. Deux dispositifs permettent au directeur d'impulser le travail collectif entre enseignants : la dynamique des projets et les enseignements en multidisciplinarité

Grille récapitulative des réponses des directeurs vis-à-vis des questions évoquées dans le profil de leadership transformationnel

Directeurs	Les orientations de leadership transformationnel au profit de la réussite des élèves						Jouer un rôle dans la réussite des élèves
	Influencer (modifier, changer) le comportement des enseignants	Encourager l'engagement et la motivation	La considération que porte le directeur aux enseignants		Interpeller les enseignants au niveau des émotions	Encourager le travail en équipe	
			La façon dont le directeur traite les enseignants	La façon dont le directeur perçoit les enseignants			
1	Oui	Oui. Montrer l'exemple	De manière différente	Investis/ débutants./performants	Sans réponse	Projets/ Pluridisciplinarité	Oui. Indirectement
2	Oui	Oui. Communiquer	De manière différente	Investis	Non	Projets/ Pluridisciplinarité	Oui. Indirectement
3	Oui	Oui. Proposer des Projets	De manière différente	Investis	Non	Rappeler l'importance de travailler ensemble	Oui. Indirectement
4	Oui	Oui. Proposer des Projets	De manière différente	Investis	C'est possible	Projets/ Pluridisciplinarité	Oui. Indirectement
5	Oui	Oui. Communiquer/ appuyer les enseignants individuellement	De manière différente	Investis/ Etat d'esprit	C'est possible	Organiser des réunions	Oui. Indirectement
6	Oui	Oui. Proposer des projets	De manière différente	Etat d'esprit/ ...	C'est possible	Sans réponse	J'espère. De façon indirecte
7	Oui	Oui. Communiquer et valoriser les enseignants	Sans réponse	Etat d'esprit/ ...	C'est possible	Sans réponse	Oui. Indirectement
8	Oui	Oui. Proposer des Projets / Valoriser	De manière différente	Investis/ ...	Non	Projets/ Pluridisciplinarité	Oui. Indirectement
9	Oui	Oui. Suivre les enseignants individuellement	De manière différente	Investis/ ...	C'est possible	Organiser des réunions	Oui. Comme tous les acteurs
10	Oui	Oui. Proposer des Projets / Valoriser/ Montrer l'exemple/ etc	De manière différente	Investis/...	C'est possible	Organiser des réunions	C'est possible. De façon indirecte
11	Oui	Oui. Montrer l'exemple	De manière différente	Investis/ ...	C'est possible	Projets/ Pluridisciplinarité	J'espère. De façon indirecte
12	Oui	Oui. Communiquer	De manière différente	Investis/...	Non	Organiser des réunions	J'espère. De façon indirecte
13	Oui	Oui. Communiquer et montrer l'exemple	De manière différente	Investis/ Etat d'esprit/ ...	Non	Projets/ Pluridisciplinarité	Oui. Indirectement
14	Oui	Oui. Proposer des Projets / Valoriser	Tenir compte de la personnalité de chacun	Sans réponse	Sans réponse	Organiser des réunions	Oui. Comme tous les acteurs
15	Oui	Oui. Proposer des Projets	De manière différente	Investis/...	Sans réponse	Sans réponse	Oui. Indirectement

- Nous pouvons remarquer peu des niveaux de gris (qui indique un pouvoir perçu limité ou une incertitude dans leur réponse)
- Nous pouvons également remarquer que ces réponses sont peu et moins nombreuses que celles du tableau précédent
- Les directeurs-adjoints perçoivent leur pouvoir vis-à-vis des pratiques pédagogiques des enseignants moins fort que le pouvoir qui concerne davantage la façon dont les enseignants se comportent dans l'établissement

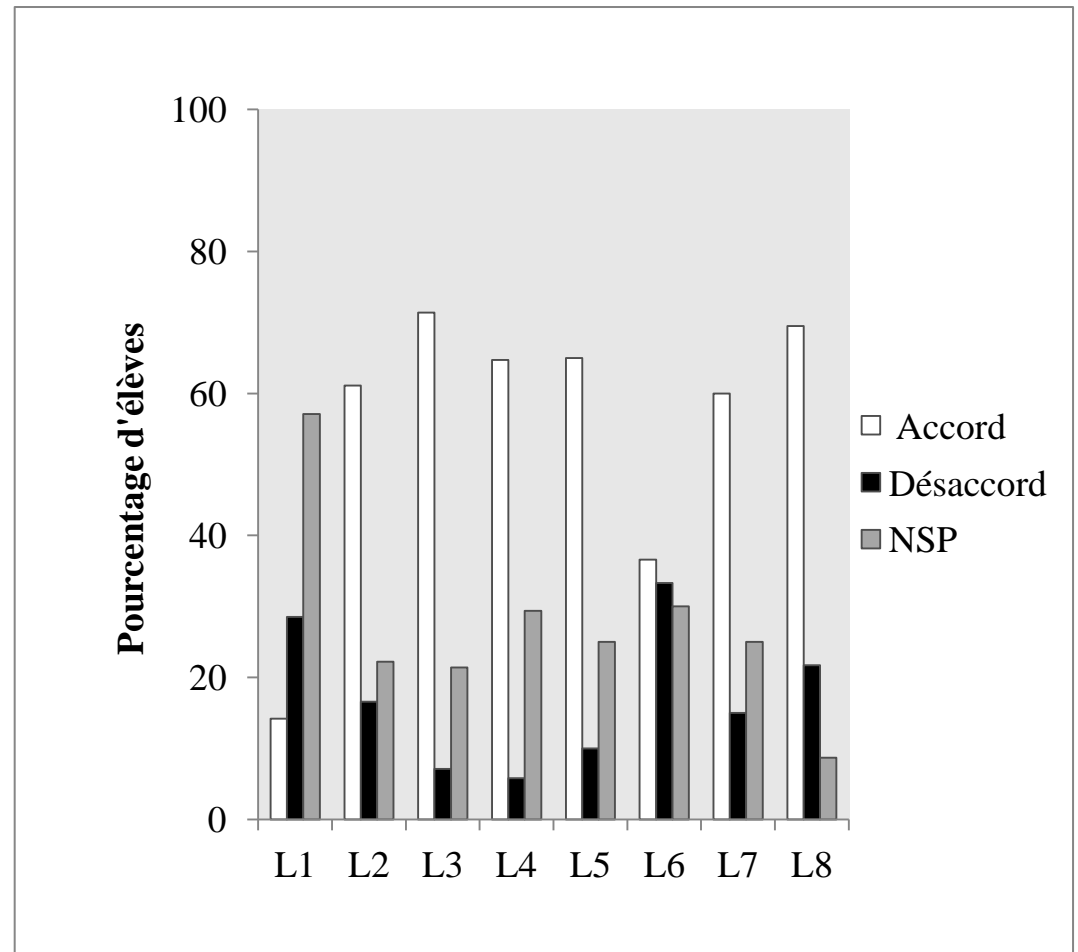
Quelques pistes de discussion

- Le leadership est un processus qui peut provoquer de la méfiance dans les collèges et les lycées. Le leadership souffre ainsi de sa relation avec une vision négative du pouvoir
- Les chefs d'établissement sont perçus par leurs collègues comme des bureaucrates professionnels qui travaillent selon des normes acceptées par les enseignants eux-mêmes
- Le métier antérieur des chefs d'établissement peut être un obstacle face à l'animation pédagogique des chefs d'établissement
- Le style de leadership transformationnel peut aboutir à des changements organisationnels (l'identité professionnelle des enseignants peut être également concernée), pouvant ainsi produire de nouveaux comportements des enseignants au profit des élèves

Quelques résultats issus d'une enquête menée avec 156 élèves Bac STAV sur le climat scolaire dans huit lycées agricoles publics

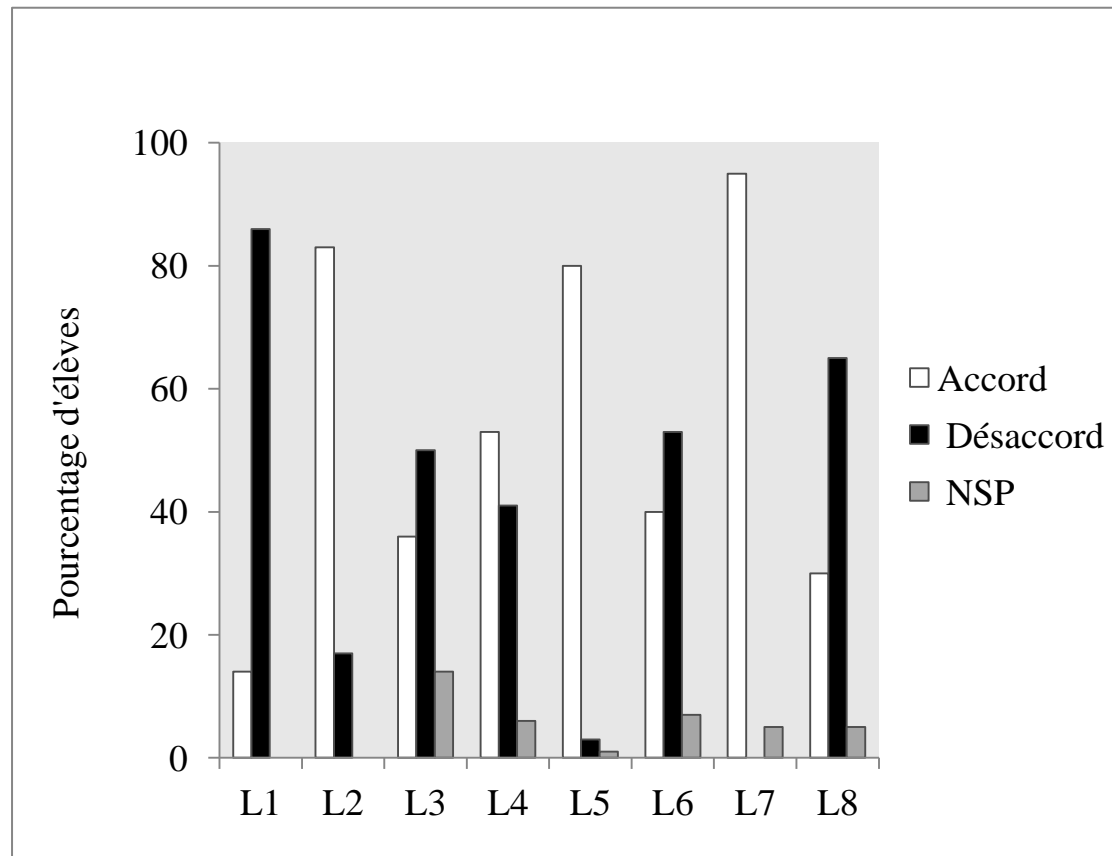
Dans ce lycée, la réussite des élèves est au cœur des priorités du directeur

Les lycées sont ordonnés selon les taux de réussite des élèves du plus bas au plus haut



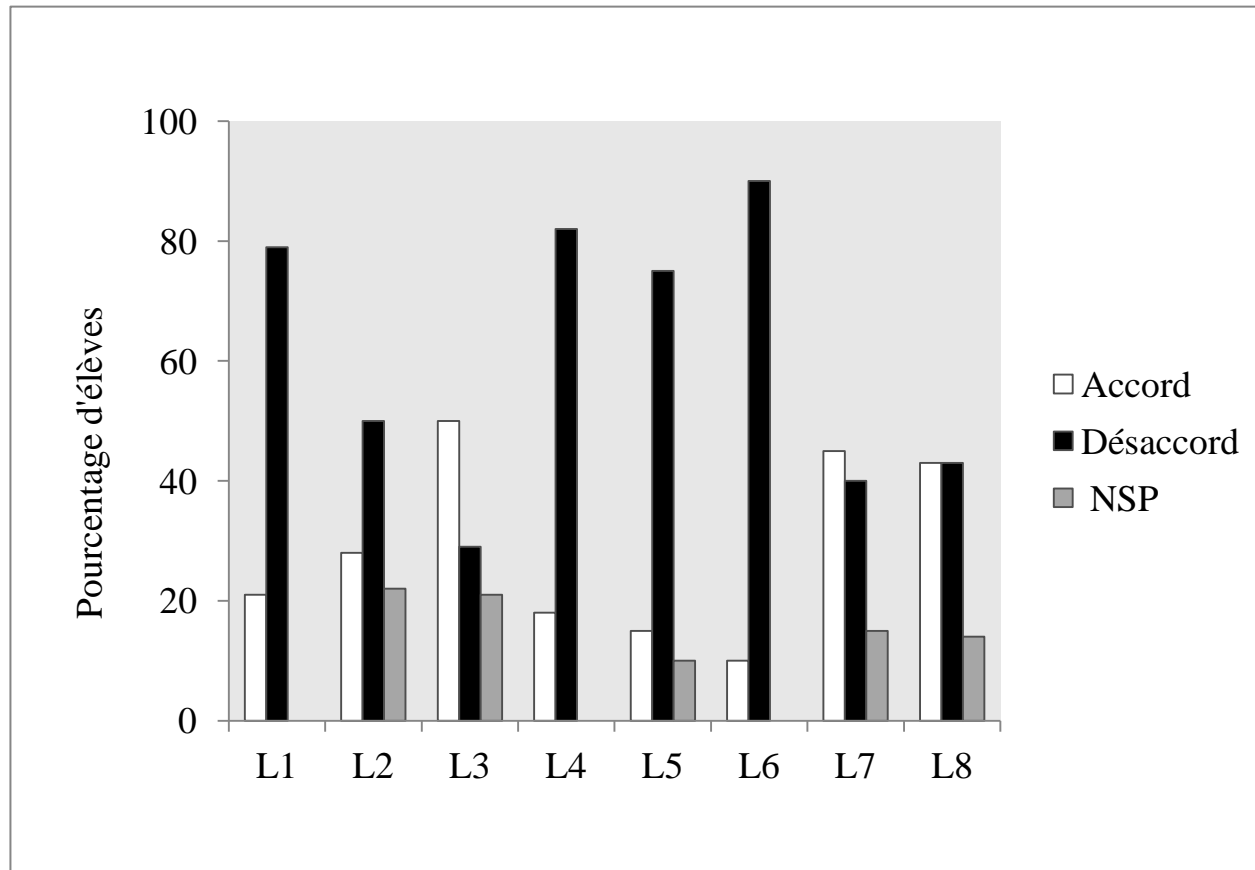
Quelques résultats issus d'une enquête menée avec 156 élèves Bac STAV sur le climat scolaire dans huit lycées agricoles publics

Les enseignants disposent de moyens satisfaisants pour enseigner dans de bonnes conditions



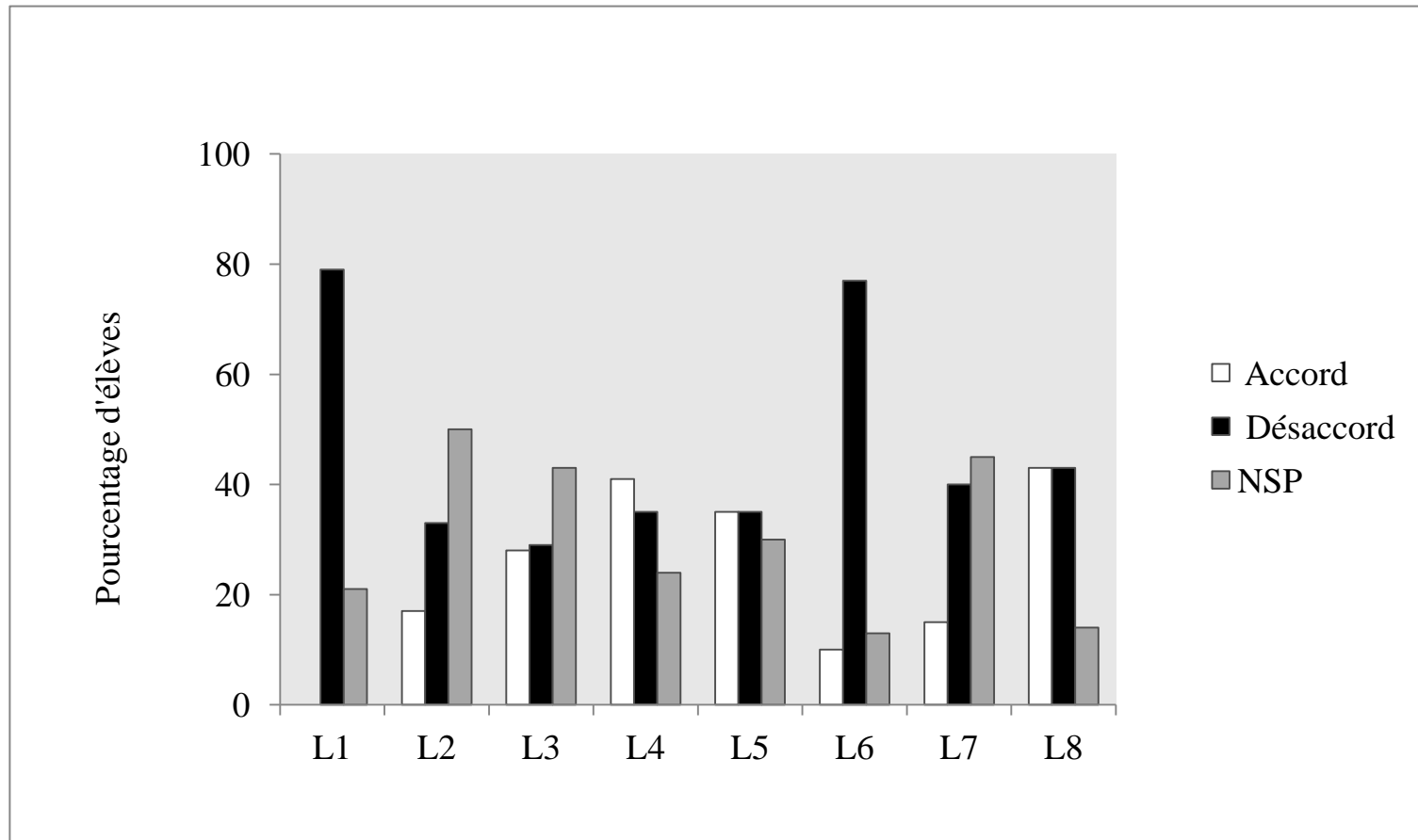
Quelques résultats issus d'une enquête menée avec 156 élèves Bac STAV sur le climat scolaire dans huit lycées agricoles publics

Le directeur crée des occasions pour que les élèves se connaissent bien



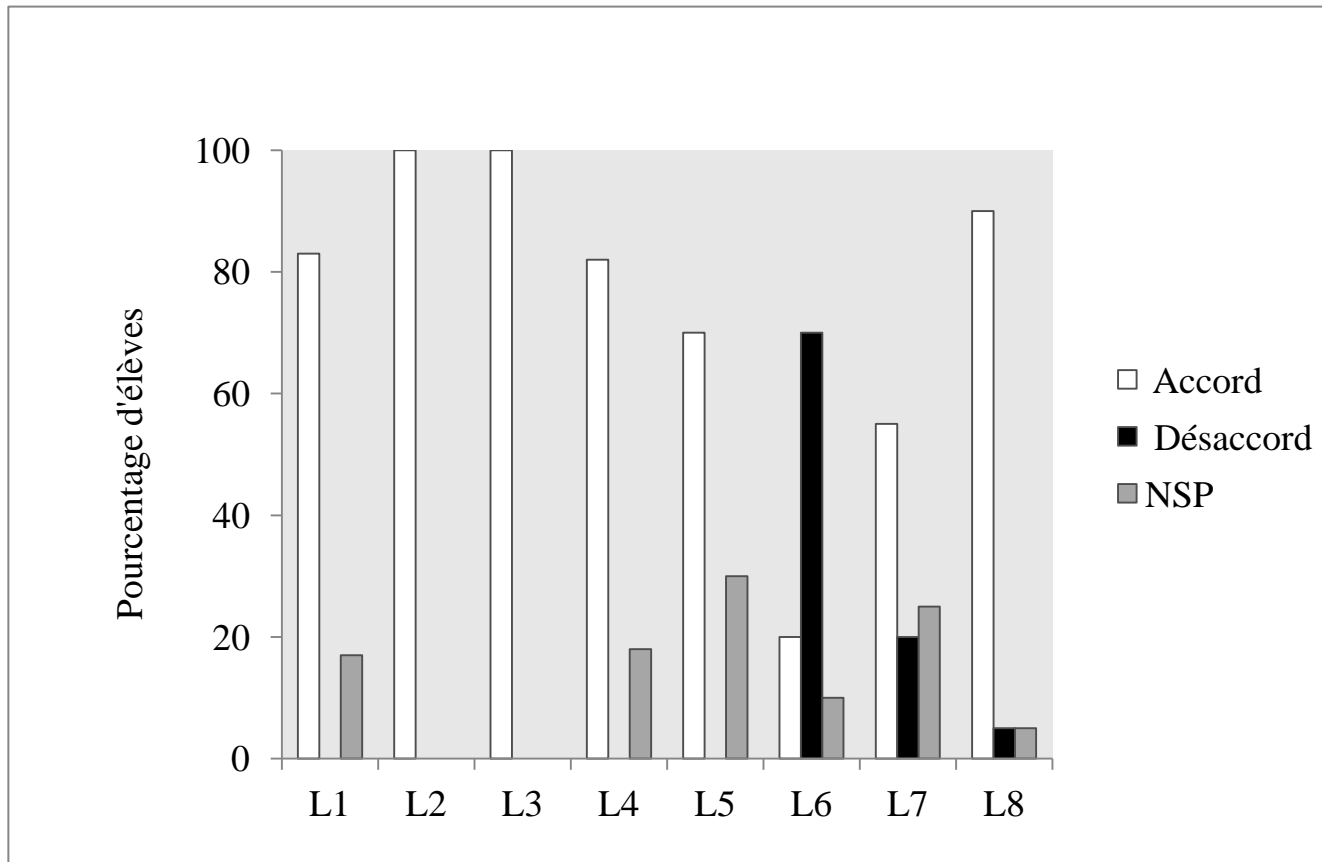
Quelques résultats issus d'une enquête menée avec 156 élèves Bac STAV sur le climat scolaire dans huit lycées agricoles publics

Le directeur incite les élèves à travailler ensemble



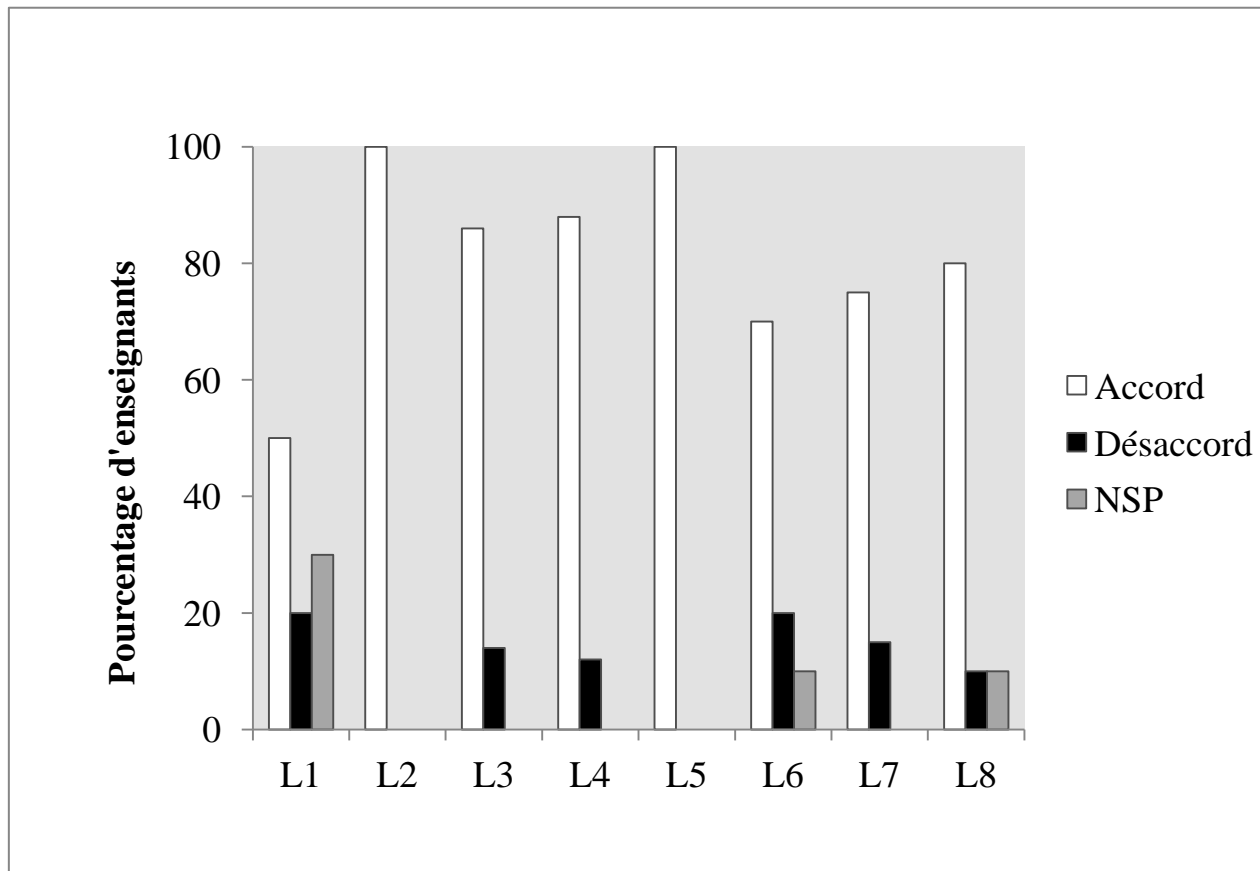
Quelques résultats issus d'une enquête menée avec 156 élèves Bac STAV sur le climat scolaire dans huit lycées agricoles publics

Le directeur traite les élèves avec respect



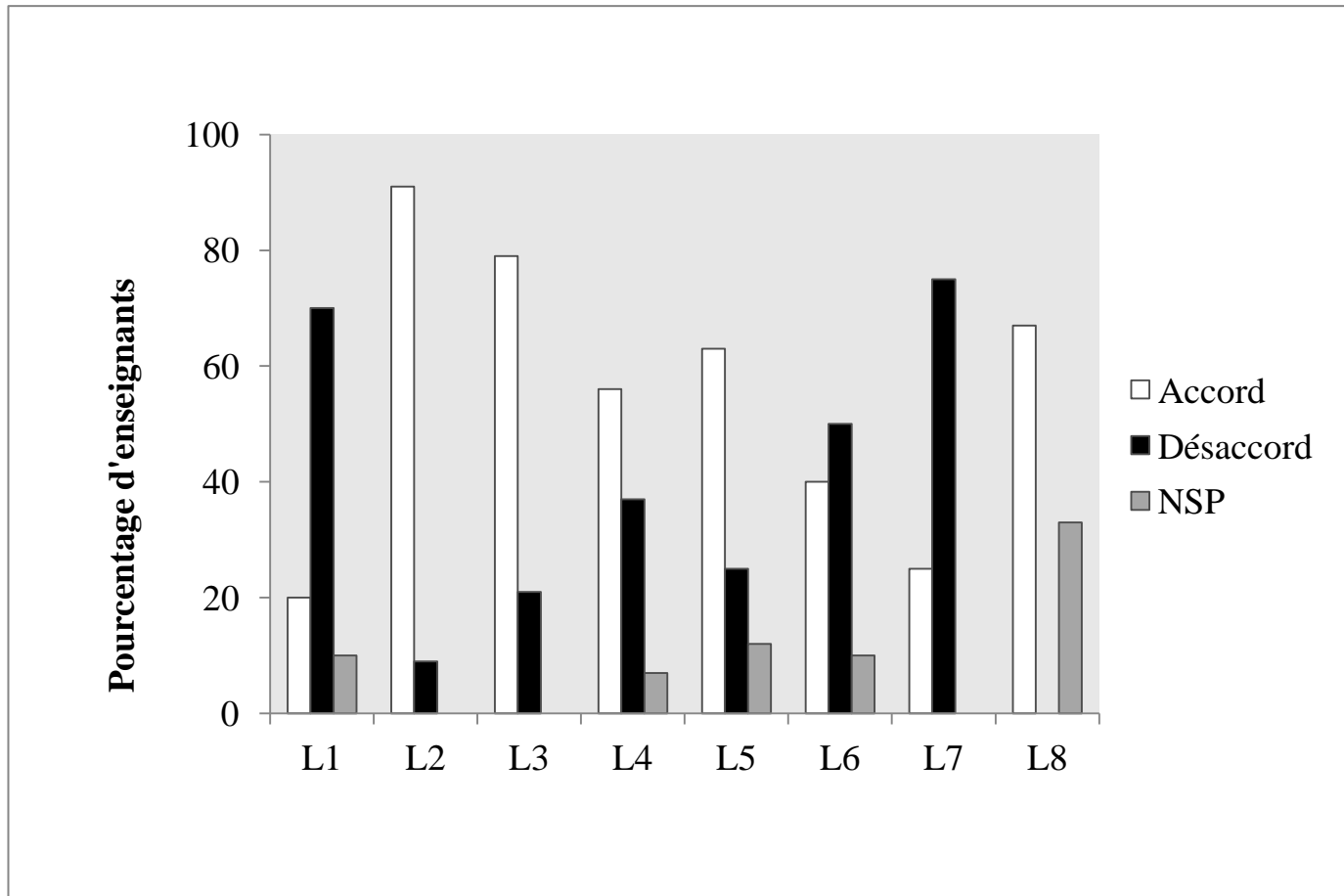
Quelques résultats issus d'une enquête menée avec 100 enseignants sur le climat scolaire dans les huit lycées agricoles publics

Dans ce lycée, on sent que la réussite des élèves est au cœur des priorités de la direction



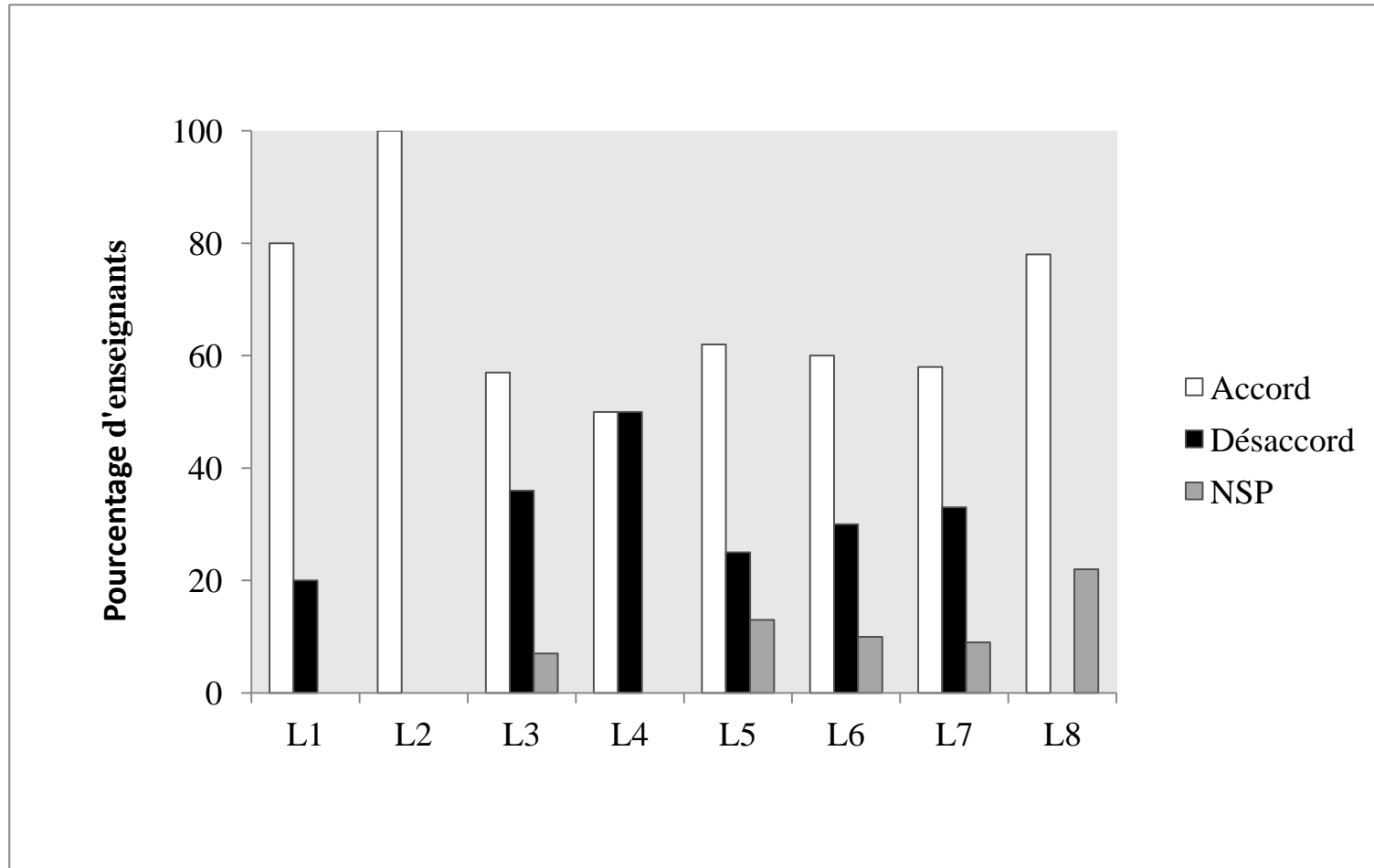
Quelques résultats issus d'une enquête menée avec 100 enseignants sur le climat scolaire dans les huit lycées agricoles publics

Les enseignants et la direction ont du plaisir à travailler ensemble



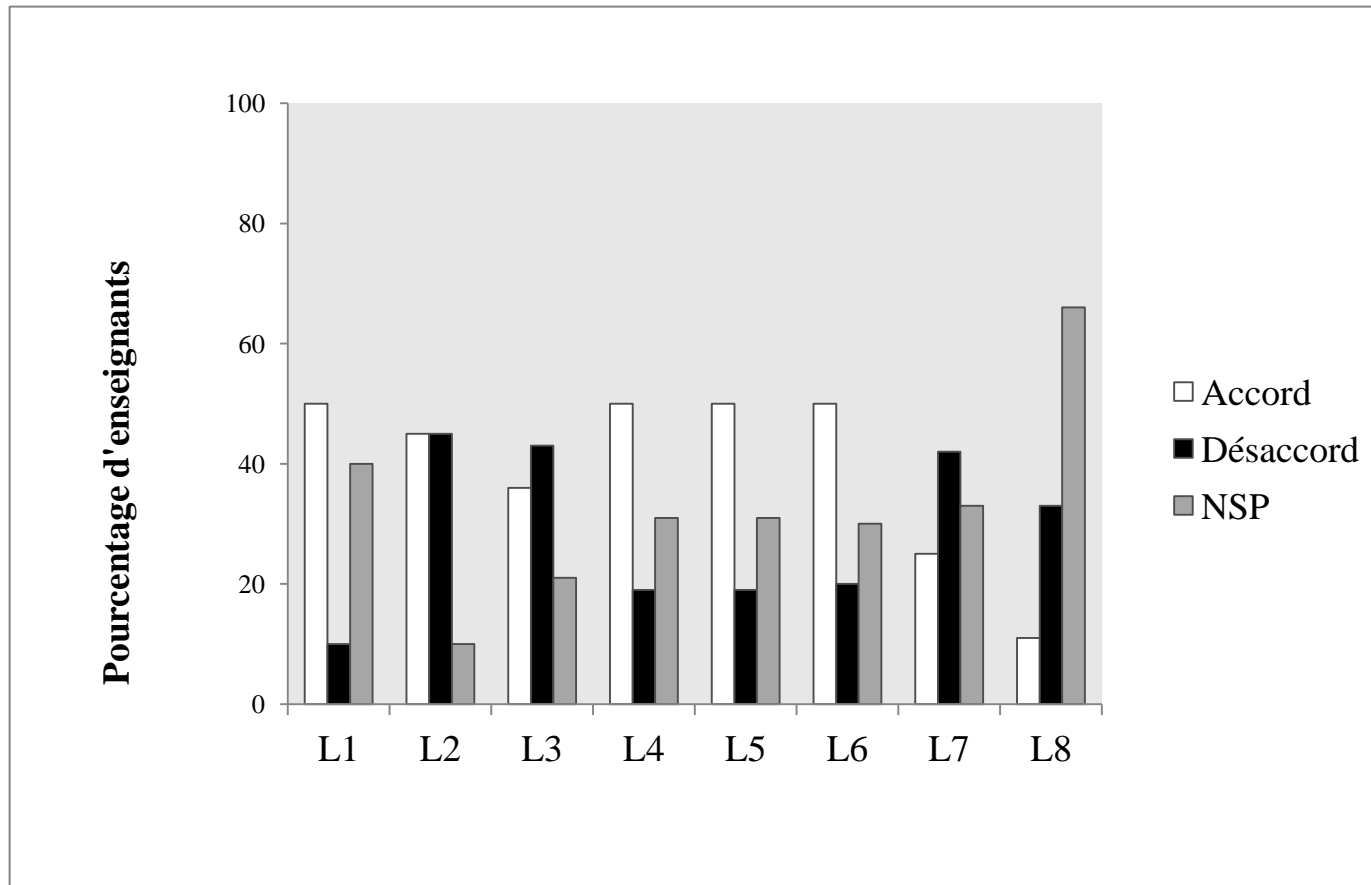
Quelques résultats issus d'une enquête menée avec 100 enseignants sur le climat scolaire dans les huit lycées agricoles publics

Les enseignants se sentent à l'aise pour échanger et discuter avec le directeur

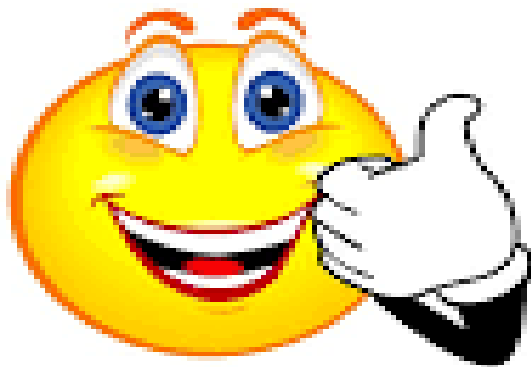


Quelques résultats issus d'une enquête menée avec 100 enseignants sur le climat scolaire dans les huit lycées agricoles publics

Les relations entre les élèves et le directeur sont chaleureuses et amicales



**Fin de la
présentation**



**Merci pour
votre attention**