



**INSTITUT PEDAGOGIQUE NATIONAL  
DE L'ENSEIGNEMENT TECHNIQUE ET PROFESSIONNEL**

---

**REVUE INTERNATIONALE DES SCIENCES  
ET TECHNOLOGIES DE L'EDUCATION**

---



**Mars 2023 N° 19**



INSTITUT PEDAGOGIQUE NATIONAL  
DE L'ENSEIGNEMENT TECHNIQUE ET  
PROFESSIONNEL

---

CENTRE DE RECHERCHE ET DE PRODUCTION

---

**REVUE INTERNATIONALE DES SCIENCES  
ET TECHNOLOGIES DE L'EDUCATION**

---

Directeur de Publication ..... : Pr BERTE Zakaria, IPNETP Abidjan  
Secrétaire de Publication ..... : Dr KONE Koko Siaka, IPNETP Abidjan  
Directeur Scientifique ..... : Pr Kanvally FADIGA, ENS Abidjan

*Membres du comité scientifique*

Pr BAHA Bi YOUZAN D. .... : Université de Cocody Abidjan  
Pr KOUADIO Bénié Marcel ..... : Université de Cocody Abidjan  
Pr SANGARE Moustapha Karam..... : INPHB Yamoussoukro  
Pr GBONGUE Jean-Baptiste ..... : IPNETP Abidjan  
Pr BERTE Zakaria ..... : IPNETP Abidjan

*Comité de lecture*

Dr KONE Koko Siaka..... : IPNETP Abidjan  
Dr TRAORE Sibiri..... : IPNETP Abidjan  
Dr KOUAME Adjo Sébastienne ..... : IPNETP Abidjan  
Dr BENIE Aloh Jean Martial Hillarion,..... : IPNETP Abidjan  
Dr KONE Foussény ..... : IPNETP Abidjan  
Dr AHON Gnamien Marcel ..... : IPNETP Abidjan  
Dr ZOKOU Gbomené Hervé ..... : IPNETP Abidjan



## TABLE DES MATIÈRES

<b>I – Editorial</b> Zakaria BERTÉ.....	7
<b>II - Offres de formation et opportunités d’emplois dans le contexte de développement local dans la région de San-Pedro en Côte d’Ivoire</b> N’DRI Kouakou Philippe - <i>Doctorant en Socio-Anthropologie du Développement du Capital Humain.</i> <i>Institut de Socio-Anthropologie du Développement (ISAD)</i> <i>Université Félix Houphouët Boigny d’Abidjan Cocody</i> .....	9
<b>III - Management du chef d’établissement et efficacité interne des lycées publics en Côte d’Ivoire</b> ZOKOU Gbomené Hervé - <i>Institut Pédagogique National de l’Enseignement Technique et Professionnel (IPNETP) - Côte d’Ivoire</i> .....	39
<b>IV - Origine sociale et échec au baccalauréat général des lycéens de la région de la Mé en Côte d’Ivoire</b> BOU Gonsson - <i>Doctorant en Sociologie / Université Félix Houphouët BOIGNY d’Abidjan Cocody / Institut d’Ethnosociologie</i> KOUADIO Amani Augustin - <i>Enseignant-chercheur / Université Félix Houphouët BOIGNY d’Abidjan Cocody / Institut d’Ethnosociologie</i> .....	71
<b>V - Le choix de l’orientation et la créativité chez des étudiants vivant en Côte d’Ivoire</b> POODA Sansan Esdras - <i>Doctorant en Psychologie / Université Félix Houphouët BOIGNY d’Abidjan Cocody / Psychologie de l’Education</i> GOUBO Aka René – <i>Enseignant-chercheur / Université Félix Houphouët Boigny d’Abidjan Cocody / Psychologie de l’Education</i> .....	111

**VI - Statut matrimonial, niveau d'études et dépigmentation de la peau chez des femmes vivant à Abidjan (Côte d'Ivoire)**

EGBAN N'guessan Raoul<sup>1</sup>

N'DOUBA Boroba François<sup>2</sup>

TRA Bi Isidore<sup>3</sup> ..... 135

**VII - Inceste et occultisme en contexte ivoirien**

N'GUESSAN Yao Richard - *Département d'anthropologie,*

KONE DRISSA - *Faculté de médecine –*

*Université Félix Houphouët Boigny d'Abidjan Cocody*

BOUADI Kouadio René - *Département de Sociologie et*

*d'Anthropologie – Université Lorougnon Guédé de Daloa* ..... 157

---

<sup>1</sup> Département de psychologie, université Félix Houphouët-Boigny d'Abidjan, doctorant, +2250779044021 ; +2250150384644 ; [egbannguessanraoul@gmail.com](mailto:egbannguessanraoul@gmail.com)

<sup>2</sup> Département de psychologie, université Félix Houphouët-Boigny d'Abidjan, enseignant-chercheur (professeur titulaire) [nguelefow@gmail.com](mailto:nguelefow@gmail.com)

<sup>3</sup> Département de psychologie, université Félix Houphouët-Boigny d'Abidjan, enseignant-chercheur (Maître-assistant) [tra2isidore@yahoo.fr](mailto:tra2isidore@yahoo.fr)

## **MANAGEMENT DU CHEF D'ETABLISSEMENT ET EFFICACITE INTERNE DES LYCEES PUBLICS EN CÔTE D'IVOIRE**

**ZOKOU Gbomené Hervé**

*Institut Pédagogique National de l'Enseignement Technique et*

*Professionnel (IPNETP) - Côte d'Ivoire*

[hervegbomene.zokou@gmail.com](mailto:hervegbomene.zokou@gmail.com)

### **RÉSUMÉ**

La présente étude fait état des indicateurs d'efficacité interne des lycées publics dans le District d'Abidjan. Douze (12) chefs d'établissement à partir du critère de présence au poste depuis trois années consécutives ont été concernés par cette enquête qualitative. Le guide d'entretien a été l'outil privilégié pour récolter les informations. Les résultats ont montré que, le modèle de gestion administrative et pédagogique et le style de leadership du chef d'établissement influencent l'efficacité interne des établissements scolaires. En plus, le leadership efficace en milieu scolaire est un leadership transformationnel et comme modèle de gestion, la gestion participative qui soit ouvert aux parties prenantes internes est nécessaire pour améliorer l'efficacité interne d'un établissement scolaire.

**Mots clés :** Management, leadership, chef d'établissement scolaire, efficacité interne, réussite scolaire.

## **ABSTRACT**

This study reports on the internal efficiency indicators of public secondary schools in the District of Abidjan. Twelve head teachers, based on the criterion of having been in office for three consecutive years, were involved in this qualitative survey. The interview guide was the preferred tool for gathering information. The results showed that the learning conditions, the administrative and pedagogical management model and the leadership style of the head teacher influence the internal effectiveness of schools. Also revealed that effective school leadership is transformational leadership and as a management model, participation management that is open to internal stakeholders is necessary to improve the internal effectiveness of a school.

**Keywords** : Management, leadership, head of school, effectiveness, success in school.

## **INTRODUCTION**

L'éducation est un facteur essentiel du développement économique et social de tous pays (PNUD, 2010). Elle constitue aussi un moyen d'accroître directement le bien-être de la population et favorise la croissance économique de long terme (Odounfa, 2003). De ce fait, elle a toujours occupé une place de choix dans les domaines d'intervention des Etats dont l'Etat de Côte d'Ivoire (Dakar, 2000). Après la conférence internationale de Jomtien en 1990, la Côte d'Ivoire a adopté en 1992 un Plan National d'Education Pour Tous (PAN/EPT) par lequel elle s'est engagée à atteindre un taux brut de scolarisation de 90 % à l'horizon 2000 et à lutter contre l'analphabétisme (MENFB, 2005). Plusieurs séries d'actions ont été menées dans ce sens parmi lesquelles, l'adoption d'une loi<sup>4</sup> rendant gratuite et obligatoire l'école jusqu'à l'âge de 16 ans, des opérations de distribution des kits scolaires et de construction des cantines sur l'étendue du territoire. Mais les résultats obtenus sont loin d'être satisfaisants. Les pertes économiques et sociales sont énormes. L'efficacité interne du système éducatif est peu performante<sup>5</sup>. Pourtant, le budget alloué au secteur Education-Formation en 2018 en Côte d'Ivoire s'élève à plus de 1 285 milliards de FCFA, soit 19% du budget global du pays. Le pays consacre 5% de son PIB à l'éducation (Banque Mondiale, 2017). Un si important niveau de financement n'est justifiable que s'il induit un accroissement de l'efficacité et de l'efficacités des établissements scolaires à moyen et long terme.

L'efficacité d'une activité relie les ressources mobilisées (investissements humains, financiers et temporels) à la mise en œuvre d'un processus. Un établissement est efficace lorsqu'il utilise des ressources minimales à bon escient dans sa gestion pour obtenir un résultat satisfait

---

<sup>4</sup> République de Côte d'Ivoire, Loi N°2015-635 du 11 septembre 2015 portant modification de la Loi N°95-696 du 7 septembre 1995 relative à l'enseignement.

<sup>5</sup> Programme d'Analyse des Systèmes Educatifs de la Confémen.,2019

dépassant toute espérance De Ketele (1989). Selon l'auteur, l'efficacité est le rapport entre les sorties (effets observés) et les entrées que sont les effectifs, les objectifs déclarés, etc. (1989). Si on tient compte de la nature des effets on peut distinguer l'efficacité interne de l'efficacité externe (Ce dernier volet n'est pas pris en compte dans la présente étude). Toujours selon le même auteur, l'efficacité interne, « s'intéresse aux résultats obtenus sur le plan interne dans un système éducatif ou par un programme de formation en cours » De Ketele (1989). De ce point de vue, l'auteur considère que l'efficacité interne fait recourt au fonctionnement du système éducatif et à son rendement et se réfère aux acquis des élèves exprimés en terme de résultats scolaires (connaissances acquises) ou de mesure des flux des élèves (promotion, redoublements et abandon). Pour Sall (1996), elle s'exprime mieux par les niveaux des acquis des élèves à travers les évaluations nationales.

En ce qui concerne la promotion est le passage des élèves d'une année d'études à l'autre, à l'intérieur d'un même cycle. Il se mesure par le taux de promotion, soit 76,75% en 2018- 2019 pour le second cycle secondaire. Le taux de transition, quant à lui, permet d'apprécier le passage de la dernière année d'un cycle à la première année du cycle suivant. Ce taux reste faible (moins de 50%) dans l'ensemble la transition collège-lycée, soit 40,43% sur la même période. Le diagnostic sectoriel mené dans le pays, en 2015, (RESEN 2016) indiquait une augmentation du taux de redoublement dans les deux cycles du secondaire mais avec un niveau assez élevé dans le second cycle, soit respectivement, 19,2% et 24,9% en 2018-2019 (MENETFP, 2019). La situation de l'abandon scolaire se mesure par le pourcentage des élèves inscrits dans une année scolaire donnée qui abandonnent l'année scolaire suivante. Il s'obtient à partir des taux de promotion et de redoublement. Dans le secondaire, la déperdition s'aggrave au fil des années puisque le taux d'abandon est en perpétuelle hausse, passant de 10,2% en 2008 à 17,4% en 2019 (MENETFP, 2019).

Les examens scolaires servent, soit à sélectionner les élèves destinés à poursuivre leurs études, soit à décerner les certificats nécessaires à l'entrée sur le marché du travail. Les acquis des élèves dans un cycle scolaire, renvoient souvent aux résultats des examens scolaires en fin de cycle mais surtout aux scores obtenus par les élèves aux différentes évaluations des acquis scolaires. Ces évaluations standardisées permettent de mieux apprécier non seulement la qualité d'un système éducatif mais aussi son efficacité interne (MENETFP, 2019). Cette évaluation certificative consiste à mesurer le niveau atteint par le candidat par rapport au niveau requis pour se voir délivrer le diplôme. A la fin de chaque cycle d'enseignement, sont précisées les modalités de passation des évaluations nécessaires à la délivrance des diplômes (MENETFP, 2019). Dans le cadre de la présente étude, c'est le Baccalauréat (BAC) à la fin du second cycle du secondaire. Nous nous intéresserons au taux de réussite à l'examen du baccalauréat pour apprécier au niveau micro, la performance managériale du chef d'établissement scolaire. Selon les statistiques scolaires (MENETFP, 2019), sur les neuf dernières années (2010 à 2018), les résultats au baccalauréat ont connu dans l'ensemble une croissance de 6,43 points de pourcentage de 2010 à 2018, avant de chuter de 4,83 points de pourcentage en 2019. Cette pseudo croissance du brut d'admission au baccalauréat (TBA) cache une limite. Il n'a pas franchi la barre de 50% pendant plus de 10 ans. Le tableau 1 ci-dessous le démontre.

**Tableau 1 :** Evolution des taux de réussites aux examens nationaux de 2010 à 2020 en Côte d'Ivoire

Examen	BACCALAUREAT NATIONAL										
	Années	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Taux en %		20,12	23,71	25,27	33,58	36,23	39,66	42,38	44,97	46,09	41,23

*Source : MENETFP, 2019*

Ces résultats traduisent pour nous, un problème de gestion des établissements scolaire.

Les causes de cette situation sont à la fois lointaines et proches. D'une part, la crise économique dès les années 1980 et l'avènement du multipartisme à l'aube des années 1990, ont entraîné une fréquente perturbation de l'environnement universitaire et scolaire et ; d'autre part, la vétusté et l'insuffisance des infrastructures scolaires, l'inflation des effectifs, les violences en milieu scolaire, le phénomène de migration et des enfants en conflit avec la Loi, le développement incontrôlé de l'enseignement privé, le coup d'Etat de 1999 et la crise postélectorale de décembre 2010 (Aka, 2009). Au niveau régionale et départementale de l'Education Nationale, la situation est quasi-identique même si certaines DREN du District d'Abidjan, se distinguent par de bons résultats. Le tableau 2 montre un état de données de 2019.

**Tableau 2 :** Taux de réussite à l'examen scolaire par Directions Régionales et Départementales de l'Education Nationale, session 2019.

<b>Etablissements</b>	<b>Présents</b>	<b>Taux de réussite</b>
ABIDJAN 1	15 013	59,32
ABIDJAN 2	20 970	37,94
ABIDJAN 3	40 015	45,09
ABIDJAN 4	38 548	44,50

*Source : MENETFP/DSPS, 2019*

Ces différences de résultats scolaires, imputables aux apprenants, peuvent être le fait des parents d'élèves, des enseignants et des chefs d'établissement (CE). C'est l'effet de ce dernier dans production de ces taux de réussites des élèves qui sera analysé.

Pourtant l'effet-chef d'établissement n'est plus à démontrer car il joue un rôle capital dans l'amélioration du fonctionnement de l'école, soit qu'ils favorisent cette amélioration, soit qu'ils l'entravent Hopes (1988). De même, Windham (1988) quant à lui, la capacité administrative du CE est une variable importante, spécialement dans la détermination des écoles les meilleures et les pires. L'UNESCO in CONFEMEN, (2007) soutient que les performances des élèves, ce ne sont ni l'effectif des classes, ni même la qualification des enseignants qui occupent la première place, mais le style de direction pédagogique et administrative du chef d'établissement. Éthier (1989) citant l'étude de Wéber (1974), souligne en ce sens que l'apport du directeur prend la forme d'une interaction positive entre celui-ci et les enseignants, les visites dans les classes, la performance qu'il exige des enseignants, et la communication ouverte qu'il entretient avec les parents et tout le milieu scolaire.

Aujourd'hui, de nouvelles problématiques sont apparues dans la gestion des écoles dues à des transformations importantes (Warfield, 2009). Selon Pont, Nusche et Moorman, (2008), le système de gestion bureaucratique « de haut en bas », qui existait avant les années 80, serait remplacé par une gestion publique qui privilégie : la décentralisation (Mc Gruder, 2009); l'autonomie des établissements scolaires (Northouse, 2009); le partage de prise de décision, que ce soit au niveau de l'école ou de l'administration centralisée (Warfield, 2009); le droit de regard des parents sur l'éducation (Warfield, 2009); l'accessibilité des parents à des résultats scolaires qui permettent d'établir des comparaisons entre les écoles et qui ont comme effet de favoriser la compétition entre les écoles (Chevaillier, 2006), etc. Ainsi, de nouveaux objectifs se présentent au chefs

d'établissements (Hopkins, 2007). Il s'agit de : réduire les écarts de résultats entre les apprenants, (Hopkins, 2007) ; assurer l'intégration scolaire (élèves en difficultés) (MENA, 2019) ; réduire les taux de décrochage (MENA, 2019). Pour Santamaria (2008), les chefs d'établissement scolaires sont imputables de l'atteinte de ces objectifs. La problématique de l'efficacité interne des établissements scolaires est complexe et multiforme qui peut être étudié sous plusieurs angles. Le management du chef d'établissement est l'angle d'analyse pour lequel nous avons opté dans le cadre de cette recherche. C'est d'ailleurs ce qui nous emmène à nous poser les questions suivantes : comment le management des chefs établissements explique-t-il la réussite scolaire des lycéens dans le District d'Abidjan ? Comment les stratégies internes des établissements contribuent-elles à créer une différence en de résultats scolaires ? De cette série de questions, découlent les objectifs poursuivis dans cette étude. De manière générale, elle vise à analyser les styles de management pratiqués par les chefs d'établissement scolaire dans le District d'Abidjan. L'objectif spécifique consiste identifier les stratégies internes pratiquées par ces chefs d'établissement qui influencent de façon singulière les résultats scolaires des apprenants. Pour mener cette étude, nous avons formulé les hypothèses suivantes : le modèle de gestion administrative et pédagogique et le style de leadership du chef d'établissement influencent l'indicateur de réussites scolaires des lycéens. La vérification de cette hypothèse repose sur une démarche méthodologique se déclinant en quatre points que sont le (i) les références théoriques, (ii) matériel et méthodes, (iii) les résultats et (iv) la discussion.

## **1. Les théories de références**

Les écrits scientifiques sur le leadership en éducation mentionnent que le directeur influence les résultats scolaires des élèves. Leithwood (2004) arrive aux mêmes conclusions. Mais qu'est-ce que le leadership ? Pour certains auteurs, c'est l'habileté d'un individu d'influencer, de motiver et d'amener les autres à contribuer efficacement au succès de l'organisation (Brunet, 2003 ; Northouse, 2009). Lapointe, Langlois et St-Germain (2005) identifient des modèles théoriques qui dominent le champ d'études du leadership éducationnel. Une direction d'école se doit d'avoir comme finalité un leadership pédagogique (Sergiovanni, (2006). Une partie de sa tâche comporte des tâches administratives (management). Le contexte, les circonstances et le climat de l'école peuvent l'amener à adopter un style de leadership transactionnel (Lapointe, 2005). Mais les styles présentement considérés dans la littérature scientifique et les documents officiels comme étant efficaces et efficients sont le leadership participatif (partagé, distribué), transformationnel (Bass, 1990 ; Burns, 1978, Leithwood (1998), et systémique Moorman (2008). Bass et Avolio, (1993) retiennent les leaderships transformationnels et le transactionnel. Cependant, plusieurs études considèrent que les directions d'école qui ont du succès sont loin d'avoir un style de gestion uniforme, celui-ci varierait plutôt en fonction des circonstances, des situations (le leadership situationnel) Lashway, (1997). Il existe une autre théorie du leadership qui se rapproche du leadership situationnel, c'est la théorie de contingence Northouse (2007). La théorie de contingence stipule que le style de leadership à utiliser dépend du contexte organisationnel.

Les styles de leadership partagé et la direction systémique, retiendront notre attention pour les raisons suivantes : le leadership partagé est une des formes de leadership suggérées. Il nous semble plus conforme à ce qui se pratique dans les écoles secondaires en Côte d'Ivoire, et la direction systémique est un concept dont l'efficacité est attestée par un corpus croissant de données » (Pont, Nusche et Hopkins, 2008). Le style de leadership transformationnel, mérite également notre attention à cause des conclusions des études qui s'y sont intéressées en éducation (Bass et Avolio, 1993 ; Leithwood 1990). En effet, ce style energise les collaborateurs, les incite à se dépasser. Les valeurs de liberté, justice, qualité sont considérées comme importantes (Bass, 1990 ; Burns, 1978). Pour Leithwood (1998) ce style de leadership : construire une vision, établir des buts, procurer une stimulation et un support intellectuel, promouvoir les meilleures pratiques et les valeurs associées à l'organisation, démontrer des attentes élevées pour la performance, créer une culture productive et développer une structure qui favorise la participation aux décisions. Un chef transformationnel essaie de faire avancer le groupe vers un bien commun qui bénéficie à tous à la fois.

## **2. Méthodologique de l'étude**

La poursuite des objectifs de cette étude obéit à une démarche méthodologique se déclinant en cinq points : Site de l'étude, caractéristiques et sélection des participants, stratégies de collecte des données, déroulement des entretiens et méthode d'analyse des données.

### **2.1. Site de l'étude**

L'étude a porté sur les lycées publics dans le District d'Abidjan. Ceux-ci sont repartis administrativement dans quatre Directions Régionales de l'Education Nationale et de l'Enseignement Technique (DRENET) (MENETFP, 2019), comme l'indique le tableau 3 suivant.

**Tableau 3 :** Répartition lycées du District d'Abidjan par Directions Régionales de l'Enseignement Technique

<b>DRENET</b>	<b>Etablissements</b>
DRENET 1	Lycée Classique d'Abidjan, Lycée Jean Piaget Cocody, Lycée Moderne Cocody Angré, Lycée Moderne Djédji Amondji Pierre, Lycée Moderne Mamie Fetai de Bingerville, Lycée Moderne Grac Gnaleka, Lycée Moderne Harris d'Adjamé, Lycées Modernes Nangui Abrogoua 1 et 2, Lycée Moderne Williamsville et Lycée Sainte Marie de Cocody
DRENET 2	Lycée Moderne Koumassi, Lycée Moderne de Port-Bouët, Lycée Moderne de Treichville, Lycées Municipaux de Koumassi 1 et 2, Lycée Municipal de Marcory et Lycée Municipal de Port-Bouët.
DRENET 3	Lycée Moderne Jeunes Filles de Yopougon, Lycée Moderne Andokoi, Les lycées Municipaux 1 et 2 d'Attécoubé, les LYCEES Municipaux 1 et 2 Gadié Pierre de Yopougon et le Lycée Simone Ehivet Gbagbo de Yopougon.
DRENET 4	Lycées Modernes 1 et 2 d'Abobo, Lycée Moderne d'Alépé, Lycée Moderne d'Anyama et Lycée Municipal d'Abobo.

**Source :** MENETFP, *Direction des Ecoles, Lycées et Collèges, 2019.*

## **2.2. Caractéristiques et sélection des participants à l'enquête**

En concordance avec la problématique établie, les individus contactés en vue de leur participation à l'étude présentaient les caractéristiques suivantes : être diplômé d'un centre de formation pédagogique et administratif. Une démarche a été entreprise auprès de la Direction des Ecoles, Lycées et Collèges du Ministère de l'Éducation Nationale, de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle afin d'identifier la population cible. Cette procédure a permis d'avoir les données officielles sur la liste de chefs d'établissement. Le critère de choix qui a prévalu à la sélection d'un chef d'établissement est qu'il devrait être en poste dans ledit lycée au moins trois années académiques qui correspondaient à la durée de formation du second cycle de l'enseignement général (seconde, première et terminale)<sup>6</sup>. Ainsi, douze (12) chefs d'établissement ont été sélectionnés et ont participé à cette étude.

## **2.3. Stratégies de collecte des données**

Pour collecter des données, les stratégies utilisées sont le consentement et l'entretien semi-dirigé. Le premier se justifie par le fait que la recherche qualitative, insiste sur la nécessité de prendre davantage en compte le discours porté directement par des personnes sur les expériences qu'elles vivent, en vue de mieux comprendre leur quotidien et la manière dont elles font face aux difficultés, Martinsson et al., (2012). Raison pour laquelle, nous avons mobilisé la méthode de consentement<sup>7</sup> qui offre aux participants

---

<sup>6</sup> Cet indicateur donne l'information selon laquelle les enfants qui accèdent à la première année d'un cycle parviennent à la dernière année de celui-ci, dans le temps normalement imparti pour le cycle considéré. En Côte d'Ivoire le second cycle de l'enseignement générale est de trois (3) ans. Donc le CE en poste dans l'établissement durant 3 ans appréciera au travers des résultats scolaires des élèves le fruit de son management et de son leadership.

<sup>7</sup> La méthode de consentement libre et éclairé signifie que la personne qui participe à l'évaluation est d'accord pour participer à l'activité en toute connaissance de cause. A cet effet, la personne qui participe à une évaluation doit en être avisée bien avant l'activité. Il

la possibilité de s'exprimer, sans préjuger de leur capacité à parler de leur style managérial. La seconde, quant à elle choisit d'entrer en contact direct et personnel avec les personnes pour avoir des données de recherche (Painter, 2020). Nous avons eu recours à un entretien semi-directif généralement privilégié dans ce cadre espèce (Savoie-Zajc, 2003).

#### **2.4. Déroulement des entretiens**

Les entretiens ont nécessité un déplacement sur le terrain de la recherche à Cocody, commune du District d'Abidjan. Le chercheur a passé un mois et demi sur le terrain du 10 janvier à fin février 2018. Les séances d'observation individuelles dans les bureaux des interviewés ont duré une heure par personne. La date et l'heure de la collecte des données ont aussi été convenues d'avance entre le chercheur et les participants. Pour ce faire, nous nous sommes déplacé deux semaines avant dans le but afin d'obtenir un rendez-vous pour fixer la date et les modalités de l'entretien. Après avoir fait les démarches préalables nécessaires à la bonne tenue de la collecte des données, douze entretiens ont été réalisés.

#### **2.5. Méthode d'analyse des données**

La méthode utilisée pour appréhender l'objet de cette étude est la transcription puis d'analyse de contenu thématique. Blanchet et Gotman (1992) la définissent comme une démarche scientifique qui considère les différentes formes sous lesquelles le même thème est abordé d'un sujet

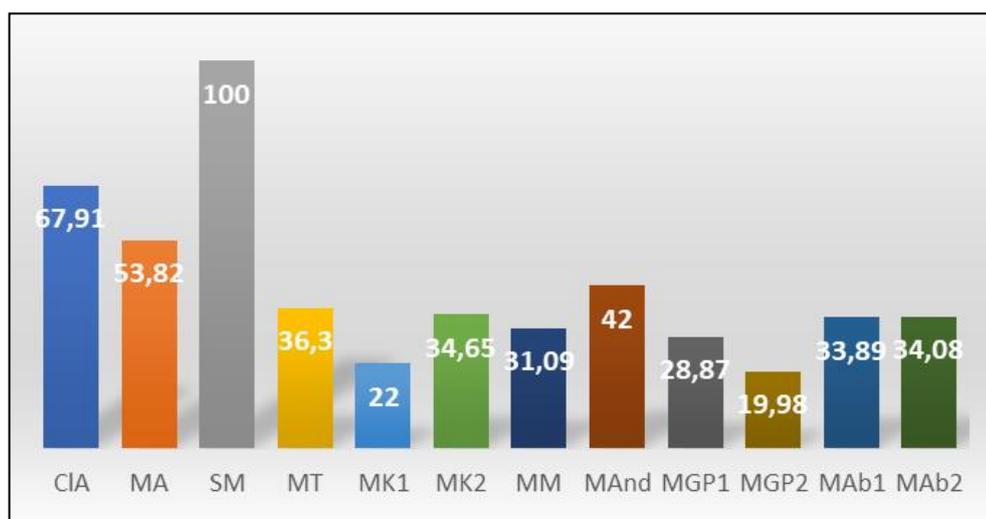
---

faut aussi lui dire qu'elle signera une lettre de consentement préparée pour l'évaluation indiquant le genre d'information qu'elle a reçue pour éclairer son consentement.

à l'autre. La particularité de cette méthode est qu'elle consiste à passer en revue les « les thèmes » abordés par chaque sujet séparément pour en faire une synthèse. Elle est donc cohérente avec la mise en œuvre de modèles explicatifs de pratiques ou de représentations.

### 3. RÉSULTATS DE L'ÉTUDE

Les résultats ont montré que le taux de réussite moyen des lycées de l'échantillon varie dans l'intervalle [19-100%]. Pour des raisons de confidentialité, nous avons codifié les noms des douze établissements qui ont fait l'objet de cette étude. Le graphique 1 suivant, présente les taux de réussite au baccalauréat des lycées de l'étude.



**Graphique 1 :** Répartition des écoles par taux de réussite au baccalauréat dans le District d'Abidjan en 2018.

*Source : Données de l'étude, 2018.*

Le taux de réussite moyen considéré dans cette étude est de 50%. A partir donc de ces données du graphique 1, nous avons regroupé les lycées selon leur performance au baccalauréat (BAC). Ainsi, trois catégories de lycées ont été identifiées et présentées ci-après :

- Des lycées dont le taux de réussite au BAC  $\geq 50\%$ , (Lycées Excellents Résultats, (LER)),
- Des lycées avec un taux de réussite compris entre  $25\% \leq \text{BAC} \leq 50\%$  (Lycées Assez bons Résultats, (LABR),
- Des lycées dont le taux de réussite au BAC  $\leq 25\%$  (Lycées Mauvais Résultats, (LMR)).

Le tableau 4 suivant présente la classification des lycées publics du District d'Abidjan, par taux de réussite au bac et par catégorie de lycées.

**Tableau 4** : Classification des lycées publics du District d'Abidjan, par taux de réussite au bac et par catégorie de lycées.

	<b>LER</b>	<b>LABR</b>	<b>LMR</b>
Classification des lycées publics	SM	MT	MK1
	CLA	MK2	MM
	MA	MAB1	MGP1
	-	MAB2	MGP2
	-	MAnd	-
	Taux de réussite au BAC	$\geq 50\%$	$25\% \leq \text{BAC} \leq 50\%$

**Source** : Données de l'étude, 2018.

La discussion des résultats qui va suivre permettrait de clarifier de façon analytique le sens du contenu de chaque variable expliquant le phénomène étudié.

## **4. DISCUSSION DES RÉSULTATS**

### **4.1. Mode de gestion administrative et pédagogique du chef d'établissement**

Les taux de réussites scolaires des élèves varient d'une école à l'autre et ils dépendent de certaines variables telles que : organisation et fonctionnement de l'enseignement, suivi des notes des élèves, assiduité, contrôle et sanction, et gestion du pouvoir.

- *Au niveau de l'organisation et fonctionnement de l'enseignement*

Selon Scheerens (2000) a montré l'organisation et fonctionnement de l'enseignement se conjuguent pour créer un environnement favorable à l'apprentissage et à la réussite des élèves. En effet, dans les LABR et LMR, les enseignements sont organisés en double vacation et en double flux contrairement au LER. En plus les deux premières catégories de lycées, n'instaurent pas des devoirs de maisons ni des études surveillées dans leur mode d'organisation et de fonctionnement. Quant au LER, ces pratiques sont obligatoires et même institutionnalisées. Comme le soutient cette dernière catégorie :

« Au niveau des élèves, nous avons mis en place des études surveillées en cas de l'absence de l'enseignant. Nous avons institutionnalisé des devoirs de maisons dans les emplois du temps et de devoirs de niveaux chaque semaine pour permettre à nos élèves de vaincre la peur des épreuves et l'anxiété à l'approche des examens scolaires de nos élèves ».

Cela, pourrait s'expliquer par les caractéristiques des lycées qui sont différents de point de vue taille, équipements et matériels didactiques. Bidwell (1965), soutient que la taille des établissements joue un rôle important sur le mécanisme de gestion. Une école de taille restreinte permet l'utilisation relativement efficace de dispositifs formels par le chef d'établissement. De même, Fausner (2006) pense qu'un établissement scolaire efficace est celui qui a de meilleures conditions et matérielles d'apprentissage adéquates. L'excellence d'une école passe par une étape aussi concrète que son organisation et son mode de gestion. Ainsi, toutes les dispositions sont prises dans les écoles pour favoriser les pratiques de gestion (combinaison des flux scolaires) et des activités d'enseignement-apprentissage ainsi la communication avec les partenaires, comme le fait savoir les trois catégories de lycées :

« Nous tenons plusieurs sortes de réunions : les réunions de rentrée ; les réunions hebdomadaires avec l'équipe de direction, l'intendant, les conseillers et les élèves ; les réunions du conseil intérieur ou encore réunion du C.O.G.E.S<sup>8</sup> ; les réunions des conseils d'enseignement au début du trimestre et en fin de trimestre ; les réunions du conseil de discipline pour trouver des solutions à certains comportements des élèves ; les réunions avec les élèves ou avec le conseil scolaire (les chefs et les sous-chefs de classes) ; les réunions avec les parents d'élèves ».

Par ailleurs, ils stipulent que « Les réunions de rentrées permettent de faire le bilan de l'année scolaire écoulée et de voir les perspectives de l'année scolaire à venir. A ces réunions tout le personnel ainsi que les partenaires sont invités ». Il ressort que les réunions tenues dans chacune des catégories des établissements scolaires secondaires sont des réunions

---

<sup>8</sup> Comité de Gestion des Etablissements Scolaires

statutaires. Elles sont d'ordre administratif, pédagogique et éducatif. En effet, les réunions administratives et éducatives sont de périodicités hebdomadaires. Les réunions d'ordre pédagogique et éducative sont généralement de périodicité trimestrielle (conseils de classe, conseils d'enseignement et conseils de conduite). Les réunions qui rassemblent tout le personnel en charge de l'éducation et les parents d'élèves pour débattre de tous les aspects de vie de l'établissement scolaire, sont les cas des réunions de rentrée et des réunions de conseil intérieur. Les objectifs visés par les chefs d'établissement scolaire renseignent à la fois sur le climat organisationnel qui prévaut et le style de leadership privilégié. La responsabilisation des collaborateurs est un mode d'exercice de l'autorité. Elle exprime à la fois le degré de considération, la confiance que le chef a en ses collaborateurs et la capacité pour le chef à reconnaître les talents au sein de son équipe. A ce propos, l'étude montre la prédominance dans le choix des chefs d'établissement scolaire concerne des critères qui visent l'efficacité et l'efficacité à court terme, le travail bien fait et avec célérité.

- *Au niveau suivi des notes des élèves*

La disposition est la même dans les trois cas de figures à savoir les LABR, LMR et LER. Le Carnet de correspondance de l'élève ou cahier de registre de notes est l'outil privilégié. En effet, le cahier de registre de notes donne des indices sur le niveau de performance et/ou d'acquisition des apprentissages dans la classe soit individuellement, soit collectivement (classe faible, moyenne, forte, très forte, ...). Il renseigne également sur le comportement des apprenants relativement à une forme d'évaluation donnée (Interrogation écrite, devoir surveiller, examen blanc.). Il ressort des entretiens que cet outil est utilisé par l'éducateur pour « vérifier le rythme et la nature de l'évaluation ; pour apprécier la notation du professeur (professeur indulgent, sévère, moyen », par le parent d'élève pour « suivre effectivement le travail de leurs enfants. S'assurer de la véracité des notes

que leurs enfants leur ramènent », par les chefs d'établissement et par les censeurs. Selon les chefs d'établissement, Il leur permet de « S'assurer que les devoirs programmés ont été effectivement administrés, corrigés et rendus aux élèves ; vérifier que le rythme et la nature des devoirs sont respectés ; apprécier la notation du professeur (professeur indulgent, sévère, moyen) ».

- *Assiduité, Contrôle et sanction*

En ce qui concerne l'assiduité, et les sanctions, le cahier d'appel est l'instrument utilisé par les différents établissements pour vérifier l'assiduité des professeurs et des élèves et leur présence effective aux cours. Il permet de justifier une absence ou sanctionner un élève en cas de besoin ; vérifier et apprécier le sérieux et l'assiduité du professeur. Le comportement des élèves qui enfreignent aux règlements intérieurs ou en qui accumulent des absences répétées non justifiées, ils sont soumis à la sanction au premier degré, c'est-à-dire la sensibilisation. Comme le soutient le groupe des chefs d'établissement dans les LER : « nous convoquons leurs parents pour les sensibiliser, en cas de récurrence, nous traduisons les élèves fautifs en conseil de discipline ». Par contre, dans les LABR, les chefs d'établissement envoient directement l'élève en conseil de discipline en cas de mauvaise conduite ou d'absences répétées. Selon eux, « Lorsqu'on convoque les parents de l'élève, parfois, c'est une personne qui n'a rien avoir avec la famille qui se présente à nous. C'est la raison pour laquelle nous le traduisons directement en conseil de discipline ». Il importe de savoir que les établissements de la DREN 1, sont issus des quartiers dits favorisés ou quartiers résidentiels alors que les deux autres catégories d'établissement, sont la plupart des quartiers dits défavorisés dans le district d'Abidjan.

En ce qui concerne le contrôle il se fait aux moyens des outils pédagogiques que sont : le cahier de texte et le registre d'appel. En effet, le cahier de textes document administratif et pédagogique est un registre mis à la disposition de l'enseignant(e) dans lequel sont consignées toutes les activités que celui-ci /celle-ci mène avec la classe. Il est le reflet de son travail. Il est un élément de référence pour l'évaluation du travail de l'enseignant(e) en classe. Du point de vue administratif, il permet de : suivre la présence effective du professeur en classe ; suivre le respect du calendrier des évaluations en classe et à la maison ; suivre le rattrapage des cours non dispensés (en cas d'absence du professeur) ; suivre le travail quotidien du professeur. Quant à sa fonction pédagogique, elle permet de/d' : suivre le respect du programme éducatif ; suivre le respect de la progression annuelle ; suivre le rythme et la nature des évaluations ; suivre la congruence du corrigé avec les sujets proposés aux élèves ; veiller à la qualité du contenu des leçons ; etc. Alors l'obligation de tout enseignant de le remplir quotidiennement. Il ne doit pas être ressentie comme une simple formalité et sans utilité, mais fait partie des obligations professionnelles du professeur. Les remplir convenablement revêt une importance capitale pour tous les partenaires du système éducatif. Dans les trois catégories d'établissement c'est le même outil de contrôle de l'activité de l'enseignant dans la classe. Ainsi soutiennent les chefs d'établissement que :

« nous déléguons cette tâche à nos adjoints. Ils effectuent le contrôle du cahier de textes afin d'apprécier le travail effectué par le professeur. Et lorsqu'ils relèvent les insuffisances, ils les signifient à l'enseignant pour qu'il en tienne compte ».

La gestion pédagogique du chef d'établissement, fait peu de place à l'accompagnement pédagogique des enseignants ; elle se limite au contrôle et au suivi des documents relatifs aux activités d'enseignement et aux activités d'évaluation des apprentissages des élèves.

- *Gestion du pouvoir*

Les objectifs visés par les chefs d'établissement scolaire renseignent à la fois sur le climat organisationnel qui prévaut et le style de leadership privilégié. La responsabilisation des collaborateurs est un mode d'exercice de l'autorité. Elle exprime à la fois le degré de considération, la confiance que le chef a en ses collaborateurs et la capacité pour le chef à reconnaître les talents au sein de son équipe. Comme le soutient ce directeur du groupe des LER :

« Je délègue beaucoup, le responsabilise parce que le chef d'établissement fait beaucoup de réunions à l'extérieur. Je me dis que le chef d'établissement peut ne pas être disponible et il faut que la structure fonctionne. Mais avant de déléguer, je me donne un temps d'observation afin de cerner leur personnalité et déléguer ensuite. » à cet effet, « les censeurs, sont repartis par niveau de classe et par matière. Ils gèrent les enseignants par niveau et par matière. Par exemple, les demandes de permission concernant ces enseignants, le concerné s'en charge. Mes collaborateurs me rendent compte de ce qui se passe dans chaque secteur et quelles sont les initiatives qu'ils prennent. En termes de responsabilisation, j'écoute mes collaborateurs quand ils m'exposent leur point de vue et qu'ils ont raisons, je prends en compte leurs suggestions. Être provisoire, c'est être le coordonnateur du travail ».

Par contre, un des directeurs du groupe des LMR, ne partage cet avis et soutient que :

« Dans notre milieu de chefs d'établissement scolaire, on aime bien choisir un censeur coordonnateur, moi je n'adhère pas à cette façon de faire, car les autres censeurs se sentiront comme des sous-censeurs » aussi, « j'estime que tout le monde doit avoir accès à l'information. Tous les adjoints sont appelés à gérer un établissement. Pour moi, le censeur coordonnateur est une source de conflits, de frustrations inutiles. J'estime que tout le monde peut être chef, et assumer une responsabilité. C'est à chacun de montrer qu'il est à la hauteur de la tâche qu'on lui a confiée ».

Les résultats de cette étude corroborent les conclusions des études antérieures de Bidwell (1965), Hopes (1988), Bressoux, (1994) Barthon et Oberti (2000), Fausner (2006) ; Ayé (2014). Le directeur d'école efficace est un leader pédagogique qui affirme son rôle de façon péremptoire, qui insiste sur la discipline et qui évalue l'atteinte des objectifs fondamentaux Brookover et Lezotte, (1979). Le contrôle régulier des présences des enseignants et des élèves dans les classes et la régularité des réunions pédagogiques et administratives dénotent des principes de la théorie du leadership partagé. Par exemple, comment motiver les gens et organiser le travail du personnel. Par ce procédé, le chef d'établissement touche aux aptitudes spécifiques du rôle du leader Hatcher, (2005). Par contre, le fait de ne pas avoir d'excellents résultats scolaires dans les LMR pourrait s'expliquer par le manque d'effet significatif du style de gestion du directeur mise en place dans son établissement. Peters et waterman (1983) expliquent que la culture du leader de l'organisation et l'art d'agir qui le caractérise, influent sur la pratique professionnelle. Pour ces auteurs, le manager est à la fois un technocrate, un artisan et un artiste. Puisque la perception qu'on a d'une fonction ou d'un métier contribue à la construction

de l'indenté professionnelle de cette fonction ou de ce métier, le chef d'établissement scolaire construit comme un artisan son identité professionnelle.

#### **4.2. Leadership du chef d'établissement**

Le leadership exercé par le chef d'établissement, Boissinot (2002), souligne que le directeur d'école efficace est un leader pédagogique qui affirme son rôle de façon péremptoire, qui insiste sur la discipline et qui évalue l'atteinte des objectifs fondamentaux. Rocheleau (1998) va dans le même sens que ce dernier en affirmant que dans une école efficace, le directeur adopte un style de gestion qui est ouvert à l'ensemble des parties prenantes. Ainsi, dans la même perspective, Meuret (2000) soutient qu'une école qui se veut efficace devrait instituer un niveau de discipline remarquable, adopter un leadership ouvert et avoir des enseignants de qualité. Les chefs d'établissement devraient avoir une culture organisationnelle en se distinguant par une direction forte, axée sur la collaboration avec les partenaires (parents d'élèves, élèves, enseignants, etc.) et non se borner dans un style purement bureaucratique. Selon Bubb et Earley (2009), l'amélioration de la performance exige la mise en place de mécanismes décisionnels qui facilitent l'implication des enseignants, des parents d'élèves et des élèves. Cette participation des parties prenantes dans le système managérial maximisera l'efficacité interne de l'établissement. Aussi, Bennis et Nanus (1985) soulignent que le leadership qui motive les enseignants et qui entraîne leur engagement est le leadership transformationnel dont les caractéristiques sont : le charisme (identification et le soutien d'une vision de l'organisation), la stimulation intellectuelle des membres (prise de décision collégiale, la persuasion à travers des messages inspirants, la reconnaissance de la compétence...) et la considération individuelle.

Nos résultats ne disent pas le contraire. En effet, des chefs d'établissements de notre échantillon, entretiennent une relation avec la communauté des enseignants et celle des parents dans la prise de décision de l'école. En revanche, certains directeurs prennent moins en compte l'opinion des parents d'élève dans leurs prises de décisions comme dans le cas des LABR et LMR. Par contre dans les LER, l'opinion des parents d'élèves ainsi que celles des enseignants sont prises en compte de façon consensuelle dans la définition du projet d'établissement de l'école. C'est le principe du leadership transformationnel selon (Bass, 2008). En ce qui concerne la diffusion de l'objectif pédagogique de l'école aux parents d'élèves, c'est seulement dans les LER que cette situation est observée et quasi absente dans les LABR et LMR. Nous avons aussi montré que la plupart des chefs passaient plus de 10 heures de temps présentiel par jour à l'école car, la permanence d'un chef d'établissement est importante. Comme le soutient un des chefs d'établissement :

« Le chef d'établissement doit être le premier à venir au travail et le dernier à partir du travail. La permanence du directeur et ses visites courantes dans les salles de classes aident à limiter les pertes de performance chez les enseignants qui peuvent ne pas respecter les aménagements des horaires, ni dispenser des enseignements de qualité aux élèves ».

Concernant le nombre de réunions pédagogiques organisées, nous en identifions des réunions statutaires ordinaires et des réunions extraordinaires en cas de nécessités ou d'urgence. Selon un chef d'établissement, « La régularité des réunions me permet de réduire l'incertitude en termes d'information mais permet aussi de maintenir la cohésion entre mon personnel et moi ». Cette manière de procéder permettait de réaménager leurs différentes stratégies managériales dans le souci de la production

des résultats performants. l'étude montre que, le style de leadership privilégié par les douze (12) chefs d'établissement scolaire est le style dit de l'administrateur. C'est un style de direction a caractère autocratique. Ce style de leadership s'apparente à la stratégie de gestion compatible avec un contexte de vulnérabilité organisationnelle (Collerette et schneider, 1960). Or, le style de leadership transformationnel, et systémique sont privilégiés par les LER. Les résultats montrent cependant la prédominance des pratiques de gestion orientées vers l'optimisation comme c'est le cas des LABR et LMR.

En somme, le leadership efficace en milieu éducatif est celui qui est compatible à la fois avec les tendances qui privilégient l'écoute, la responsabilisation des collaborateurs et le travail en équipe, afin de provoquer l'implication des collaborateurs, ainsi que les tendances orientées vers l'ajustement du style de gestion et des pratiques de gestion au contexte. Ces leaderships de types transformationnel et systémique reposent sur une approche de management participatif privilégiant la mobilisation d'une diversité d'acteurs à la cause de l'établissement.

## CONCLUSION

La présente étude a porté sur le management des établissements scolaires dans le District d'Abidjan. La question principale était de savoir : comment le management des chefs établissements explique-t-il l'efficacité interne des lycéens dans le District d'Abidjan ? Nous avons formulé une hypothèse selon laquelle le modèle de gestion administrative et pédagogique et le style de leadership du chef d'établissement influencent l'indicateur de taux de réussites au baccalauréat des lycéens dans le district d'Abidjan. . L'objectif poursuivi visait à analyser les styles de management pratiqués par les chefs d'établissement scolaire dans le District d'Abidjan. De façon spécifique il s'agissait d'identifier les stratégies internes pratiquées par ces chefs d'établissement qui influencent de façon singulière les résultats scolaires des apprenants. Pour atteindre les objectifs et vérifier l'hypothèse, l'entretien semi-dirigé a été mobilisé pour collecter les données. Il ressort de l'analyse thématique des données que le modèle de gestion administratif et pédagogique, et le leadership du chef d'établissement exerce une influence sur les taux de réussites au baccalauréat des élèves des établissements publics dans le District d'Abidjan. Ainsi, l'étude préconise que, l'établissement scolaire public, même s'il s'inscrit dans un cadre administratif bureaucratique doit pouvoir développer un environnement spécifique lié au contexte dans lequel il évolue et définit une identité personnelle. Le leadership transformationnel et systémique serait efficace en milieu éducatif pour atteindre des niveaux plus élevés de la motivation et de moral de l'équipe administrative pour améliorer l'efficacité interne d'un établissement scolaire.

## **BIBLIOGRAPHIE**

- Aka F.K., (2009). Les efforts d'adaptation du système éducatif ivoirien à la situation de guerre : stratégies d'acteurs et influence des facteurs psycho-sociaux, EDUCI/ROCARE., n°2, Spécial JRECI.
- Ayé M. F. A. (2014). L'effet administrateur sur la performance des établissements scolaires : cas des écoles secondaires en Côte d'Ivoire. Thèse de Doctorat Unique en Administration de l'Education Ecole Normale Supérieur d'Abidjan-Côte d'Ivoire.
- Banque Mondiale (2005), Eléments d'analyse pour instruire une politique éducative nouvelle dans le contexte de l'EPT et du PRSP, Rapport d'Etat du Système Educatif national Ivoirien.
- Barthon C., Oberti M., (2000). Ségrégation spatiale, évitement et choix des établissements. La découverte, Paris.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational: Learning to share vision. *Organizational Dynamics*, 19, 19-31.
- Bass, B. M. et Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership : A response to critiques Chemers M. M. et Ayman R.. *Leadership theory and research: Perspectives and directions* (p. 49-80). San Diego : Academic Press.
- Bass, B., M. (2008). *The bass handbook of leadership : leadership : theory, ressearch, and application :fourth edition*, S& S international.
- Bennis W.W. et Nanus B., (1985). *Diriger*, Paris inter Editions.
- Bidwell I.E., (1965). The school as a formal organization, in March J.G. (ed.), *The Handbook of Organizations*, Rand et Mac Nally.
- Blanchet A., et Gotman A., (1992). *L'enquete et ses methodes : l'entretien*, Nathan /VUEF, 1<sup>ère</sup> Edition Claire Hennaut, collection 128, pp 7-125.

- Boissinot M. M., (2002). « Les responsabilités pédagogiques, droits et devoirs du chef d'établissement », in *Administration et éducation*, n°94, 2<sup>e</sup> trimestre, pp. 77-91.
- Bressoux P., (1994). Les recherches sur les effets-écoles et les effets maîtres. *Revue française de pédagogie*. Numéro 108.
- Brookover W.B., et Lezotte, L.W., (1979). Changements dans les caractéristiques de l'école coïncidant avec le changement dans le rendement des élèves. Papier occasionnel n°17. Institut de recherche sur l'enseignement, Michigan State University, 252 Erickson Hall, East Lansing MI 48824.
- Bubb S. et Earley P., (2009). Leading staff development for school improvement, *School Leadership and Management*, Vol. 29, No. 1, pp. 23-37.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York : Harper & Row
- Chevallier, T. (2006). Les nouveaux rôles des chefs d'établissements dans l'enseignement secondaire. Paris : UNESCO.
- Collerette, P. et Schneider, R. (1996). *Le pilotage du changement*, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- Dakar (2000). Conférence au cours de laquelle un bilan a été fait sur le parcours de chaque pays en matière d'éducation par rapport aux objectifs fixés en 1990 à Jomtien et où un nouveau délai a été fixé pour atteindre des nouveaux objectifs.
- De Ketele J.M., (1989). L'évaluation du rendement des systèmes éducatifs : apport des concepts d'efficacité, d'efficience et d'équité. *Mesure et évaluation en éducation*. Vol. 19 n°3.
- Fausner Y., (2006). *L'Ecole Secondaire en Haïti : Les questions qui se posent*.

- Fiedler F. E. Fiedler F. E., (1978). The contingency model and the dynamic of the leadership process, in berkowitz (ed). advances in experimental social psychology, new york, academic press, pp. 59-112.
- Godin, J., Lapointe, C, Langlois, L. et St-Germain, M. (2005). Le leadership éducationnel en milieu francophone minoritaire : un regard inédit sur une réalité méconnue. Francophonie d'Amérique, 63-75.
- Hatcher R., (2005). The distribution of leadership and power in schools, British journal of power Sociology of Education. 26 : 2 ; pp 253-267.
- Hopes C., (1988). Le chef d'établissement et l'amélioration du fonctionnement de l'école, Pans, ÉCONOMICA, OCDE-ISIP.
- Hopkins. (2007). Every School a Great School : Realizing the Potential of System Leadership : McGraw-Hill International.  
<http://dx.doi.org/10.1016/j.econlet.2011.12.081>.
- Lapointe, C. Dans Deblois, L. (2005). La réussite scolaire. Comprendre et mieux intervenir (p. 40-50). Québec : CRIRES, Les Presses de l'Université Laval
- Lashway, L. (1997). Leadership styles and strategies (3rd éd.). Eugene, OR.
- Leithwood, K. et Jantzi, D. (1990). Transformational leadership : How principals can help reform school cultures. School effectiveness and school improvement, 1(4), 249-280.
- Leithwood, K., Leithwood, D. et Daniel, L. (1998). Mapping the conceptual terrain of leadership : A critical point of departure for cross-cultural studies. Peabody Journal of Education, 73(2), 31-50.
- Leithwood, K., Leithwood, K., Seashore, L., Anderson, S. et Wahlstrom., K. (2004). How leadership influences student learning. New York : The Wallace Foundation.

- Martinsson et al., (2012) prise de décision de groupe sans risque : une expérience avec des couples d'étudiants. *Lettres économiques*, 117,691-693.
- McGruder, E. (2009). *Is your boss crazy: A study of leadership styles*. Ph.D., Capella University, Minnesota. Retrieved from [http://proquest.umi.com/pqdweb ? did=1694329061&Fmt=7&clientId=9268&RQT=309&VName=PQD](http://proquest.umi.com/pqdweb?did=1694329061&Fmt=7&clientId=9268&RQT=309&VName=PQD).
- Meuret D., (2000). *Les recherches sur l'efficacité et l'équité des établissements scolaires, leçons pour l'inspection*, Université de Bourgogne- IREDU.
- Northouse, P. G. (2007). *Leadership : theory and practice* (4th éd.). Thousand Oaks : Sage Publications.
- Northouse, P. G. (2009). *Introduction to leadership : concepts and practice*. Los Angeles : Sage Publications.
- Odounfa A., (2003). *Le défi de l'éducation pour tous en Côte d'Ivoire*, EFA Global Monitoring Report or to UNESCO, Abidjan.
- Painter, S. (2020). « La recherche du consentement : enjeux et méthode dans une enquête qualitative auprès de personnes en fragilité psychique », *Carnets de géographes* [En ligne], mis en ligne le 15 décembre 2020, consulté le 21 mai 2021. URL : URL <http://journals.openedition.org/cdg/5587> ; <http://journals.openedition.org/cdg/5587>; DOI : <https://doi.org/10.4000/cdg.5587> .
- Perters, T. Waterman, R. (1983), « Le prix de l'excellence : le secret des meilleures entreprises », Interédition, Paris, P 85.

- Peters et waterman (1983 Ph.D., University of California San Diego.  
Retrieved from [http://proquest.umi.com/pqdweb?did= 1472138681 &Fmt=7&clientId=9268&RQT=309&am p;VName=PQD](http://proquest.umi.com/pqdweb?did=1472138681&Fmt=7&clientId=9268&RQT=309&am p;VName=PQD).
- PNUD, (2010). « Rapport national sur le développement humain en Côte d'Ivoire »
- Pont, B., Nusche, D. et Moorman, H. (2008). Améliorer la direction des établissements scolaires. Volume 1 : Politiques et pratiques. Paris : OCDE.
- République de Côte d'Ivoire, Loi N°2015-635 du 11 septembre 2015 portant modification de la Loi N°95-696 du 7 septembre 1995 relative à l'enseignement.
- République de Côte d'Ivoire, Ministère de l'Education Nationale DELC : Direction des Ecoles, Lycées et Collèges.
- République de Côte d'Ivoire, Ministère de l'Education Nationale et de la Formation de Base, 2005.
- Rocheleau J., (1998). Une approche de gestion pour l'école informatisée, LICEF, Montréal (Québec).
- Sall H.N. et De Ketele J.-M., (1997). Évaluation du rendement des systèmes éducatifs : apports des concepts d'efficacité, d'efficience et d'équité. *Mesure et évaluation en éducation*, 19, n°3, pp. 119-142.
- Santamaria, A. P. (2008). A principal's sense of self-efficacy in an age of accountability.
- Savoie -Zajc, L.(L. (2003). L'entretien semi-dirigée. In B. Gauthier (Eds.), *recherche sociale, de la problématique à la collecte de données*, 4<sup>ème</sup> Edition, pp.293-316. Québec : Québec : presses de l'Université du Québec.

Scheerens J., (2000). Improving school effectiveness, UNESCO, Paris, International Institute for educational planning- no. 68.

Sergiovanni. (2006). The principalship: a reflective practice perspective (5 ed.). Boston : Pearson/Allyn and Bacon.

Tryssenaar, J., Chui, A., Finch, L. (2009), « Growing older: The lived experience of older persons with serious mental illness », *Canadian Journal of Community Mental Health*, vol. 22, no. 1, pp. 21-36. DOI : [10.7870/cjcmh-2003-0002](https://doi.org/10.7870/cjcmh-2003-0002).

Warfield, C. (2009). A social network analysis of distributed leadership in schools. Ph.D., University of Pennsylvania, Pennsylvania. Retrieved from <http://proquest.umi.com/pqdweb?did=1738483081&Fmt=7&clientId=9268&RQT=309&VName=PQD>.

Achévé d'imprimer  
sur les presses



Mars 2023

ISBN : 2-909426-62-9

EAN : 9782909426624

---

**REVUE INTERNATIONALE DES SCIENCES ET TECHNOLOGIES DE L'EDUCATION**

**SOUSSION D'ARTICLES : [info@ipnetp.ci](mailto:info@ipnetp.ci)**