

LEADERSHIP DES DIRECTEURS ET PERFORMANCE SCOLAIRE : RÔLE MÉDIATEUR DU CLIMAT ORGANISATIONNEL AU BURKINA FASO

Idrissa GUIGMA

Université Norbert Zongo

idguig2016@gmail.com

Martial BONKOUNGOU

Ecole Normale Supérieure, Burkina Faso

bonmartial@yahoo.fr

Guy Romuald OUÉDRAOGO

Ecole Normale Supérieure, Burkina Faso

om.guyromuald@yahoo.fr

Résumé

Cette étude s'intéresse à l'impact du leadership des directeurs d'école sur la performance des établissements primaires au Burkina Faso, en mettant en lumière le rôle central du climat organisationnel. Dans un contexte où la qualité de l'éducation de base reste un défi majeur – comme le soulignent les évaluations internationales du Programme d'Analyse des Systèmes Educatifs de la CONFEMEN (PASEC, 2020) – la manière dont les écoles sont dirigées apparaît comme un levier clé pour améliorer leurs résultats. L'objectif est de comprendre comment les styles de leadership des directeurs influencent à la fois les performances pédagogiques et le fonctionnement des écoles. Pour cela, la recherche combine une approche quantitative et qualitative dans laquelle un questionnaire a été administré à 80 enseignants, et des entretiens semi-directifs ont été menés auprès de 30 directeurs. Les données chiffrées ont été analysées avec des statistiques descriptives, tandis que les entretiens ont fait l'objet d'une analyse thématique. Les résultats montrent que les styles de leadership transformationnel et participatif favorisent un climat de travail positif, renforcent la motivation des enseignants, améliorent la collaboration et la discipline, et contribuent ainsi à de meilleures performances globales. En revanche, un leadership autoritaire tend à détériorer le climat organisationnel et freine les résultats scolaires. L'étude conclut que le climat organisationnel est un mécanisme clé pour expliquer le lien entre leadership et performance, rejoignant ainsi les modèles d'effets indirects bien documentés dans la littérature internationale (Hallinger & Heck, 1998); et (Day, Gu, & Sammons, 2016) . Elle recommande de renforcer les compétences managériales et pédagogiques des directeurs, ainsi que les dispositifs d'accompagnement institutionnel, pour améliorer durablement la qualité de l'éducation primaire au Burkina Faso.

Mots-clés : leadership scolaire, climat organisationnel, performance scolaire, école primaire, Burkina Faso.

Abstract

This study examines the impact of school principals' leadership on the performance of primary schools in Burkina Faso, highlighting the central role of the organizational climate. In a context where the quality of basic education remains a major challenge, as highlighted by the international PASEC assessments (2020), the way schools are managed appears to be a key lever for improving their outcomes. The objective is to understand how principals' leadership styles influence both educational performance and school functioning. To this end, the research combines quantitative and qualitative approaches: a questionnaire was administered to 80 teachers, and semi-structured interviews were conducted with 30 school principals. The quantitative data were analyzed using descriptive statistics, while the interviews were subjected to thematic analysis. The results show that transformational and participatory leadership styles promote a positive work climate, strengthen teacher motivation, improve collaboration and discipline, and thus contribute to better overall school performance. In contrast, authoritarian leadership tends to deteriorate the organizational climate and hinder academic outcomes. The study concludes that the organizational climate is a key mechanism explaining the relationship between leadership and performance, thereby supporting indirect-effect models well documented in the international literature (Hallinger & Heck, 1998; Day, Gu & Sammons, 2016). It recommends strengthening principals' managerial and pedagogical skills, as well as institutional support mechanisms, in order to sustainably improve the quality of primary education in Burkina Faso.

Keywords: school leadership, organizational climate, school performance, primary school, Burkina Faso

Introduction

Améliorer la qualité de l'éducation est un enjeu stratégique de taille pour les systèmes éducatifs africains. Au Burkina Faso, même si des progrès notables ont été réalisés en matière de scolarisation dans l'enseignement primaire au cours des deux dernières décennies, les performances des établissements scolaires restent en deçà des attentes, en particulier en ce qui concerne les apprentissages fondamentaux des élèves en lecture et en mathématiques. Les résultats de l'évaluation internationale PASEC 2019, conduite par le Programme d'analyse des systèmes éducatifs de la CONFEMEN dans quatorze pays d'Afrique subsaharienne francophone, confirment que la qualité des acquis scolaires demeure un défi majeur pour le pays, en fin comme en début de scolarité à l'école primaire (CONFEMEN, 2020). Ce constat

s'inscrit dans une préoccupation plus large formulée par l'UNESCO (2021) quant à la nécessité de renforcer la gouvernance et la régulation des systèmes éducatifs pour garantir une éducation de qualité équitable, conformément à la cible 4 des Objectifs de développement durable.

Les travaux internationaux montrent de façon convergente que la réussite scolaire dépend de multiples facteurs, au premier rang desquels figure la qualité du leadership exercé par les chefs d'établissement (Hallinger & Heck, 1998 ; Leithwood, Harris, & Hopkins, 2008 ; Day, Gu, & Sammons, 2016). Le directeur d'école occupe une place clé dans ce dispositif : il coordonne les activités pédagogiques, gère les ressources humaines et matérielles, et contribue à instaurer un climat scolaire propice aux apprentissages. Un large corpus de recherches en administration de l'éducation converge vers l'idée que le leadership scolaire n'affecte que rarement la performance des élèves de façon directe ; son influence est le plus souvent médiatisée par des variables organisationnelles intermédiaires, telles que la culture d'établissement, la motivation des enseignants et le climat de travail (Hallinger & Heck, 1998 ; Robinson, Lloyd, & Rowe, 2008).

Pourtant, dans le contexte burkinabè comme dans la plupart des pays francophones d'Afrique subsaharienne, les études empiriques consacrées à la relation entre leadership des directeurs et performance scolaire restent rares, et plus rares encore celles qui explorent les mécanismes explicatifs de cette relation. Ce déficit de recherche limite la visibilité des travaux africains dans les revues internationales indexées et prive les décideurs de données probantes ancrées dans le contexte local pour orienter les politiques de gouvernance scolaire. D'où la question centrale qui structure cette recherche : dans quelle mesure le leadership des directeurs influence-t-il la performance des écoles primaires au Burkina Faso, et quel rôle le climat organisationnel joue-t-il dans cette relation ? Deux questions spécifiques en découlent : (1) quels styles de leadership les directeurs d'écoles primaires burkinabè déploient-ils le plus fréquemment ? et (2) par quels mécanismes le

climat organisationnel médiatise-t-il l'effet du leadership sur la performance scolaire ?

Cette étude vise ainsi à examiner le rôle du leadership des directeurs sur la performance scolaire, en considérant le climat organisationnel comme variable médiatrice. Elle poursuit trois objectifs spécifiques : identifier les styles de leadership dominants chez les directeurs d'écoles primaires ; analyser l'effet de ces styles sur le climat organisationnel ; et évaluer la contribution du climat organisationnel à la performance des établissements.

Le leadership scolaire désigne la capacité du directeur d'école à influencer les acteurs éducatifs : enseignants, élèves, parents et communauté pour atteindre les objectifs pédagogiques et organisationnels de l'établissement. La littérature distingue classiquement trois grands modèles de leadership :

Le leadership transformationnel, conceptualisé par Bass (1985) puis approfondi par Bass et Avolio (1994), repose sur la capacité du dirigeant à mobiliser une vision partagée, à stimuler intellectuellement ses collaborateurs et à leur accorder une considération individualisée. Appliqué au contexte scolaire, ce style est associé à un engagement accru des enseignants et à une meilleure appropriation collective des objectifs de l'établissement.

Le leadership transactionnel repose quant à lui sur un système d'échange entre le directeur d'école et les enseignants, fondé sur la récompense contingente et la supervision des écarts par rapport aux normes établies ; il favorise la régularité du fonctionnement administratif mais mobilise plus difficilement l'adhésion durable des équipes.

Le leadership participatif, enfin, se caractérise par l'implication des enseignants dans les décisions relatives à la vie de l'école, favorisant un sentiment d'appropriation et de responsabilité partagée.

Les synthèses de Hallinger et Heck (1998), portant sur quinze années de recherche empirique en administration scolaire, ainsi que les travaux plus récents de Day, Gu et Sammons (2016), convergent pour montrer que le leadership transformationnel est le style le plus systématiquement associé à la performance scolaire,

non pas directement, mais via son effet sur les conditions organisationnelles de l'établissement.

Quant au concept de climat organisationnel, il renvoie à la qualité perçue des relations sociales et professionnelles au sein de l'école. Il englobe plusieurs dimensions : la communication interne entre la direction et les enseignants, la collaboration professionnelle, la discipline scolaire et la motivation des personnels. Ce climat constitue un facteur intermédiaire clé entre le leadership du directeur et la performance de l'établissement : un leadership de qualité crée les conditions organisationnelles (confiance, coopération, sentiment d'efficacité collective) qui, à leur tour, favorisent l'engagement des enseignants et, in fine, les apprentissages des élèves (Hallinger & Heck, 1998 ; Day, Gu, & Sammons, 2016).

La performance scolaire quant à elle est ici entendue comme une notion multidimensionnelle qui comprend les résultats des élèves aux évaluations, l'efficacité pédagogique des pratiques d'enseignement, la qualité de la gestion administrative de l'établissement et le niveau d'engagement professionnel des enseignants. Cette conception large rejoint celle adoptée par les grandes évaluations internationales des systèmes éducatifs, notamment le PASEC, qui associe la performance des systèmes éducatifs à la fois aux résultats des apprentissages et à la qualité de l'environnement d'enseignement-apprentissage (CONFEMEN, 2020).

Sur la base de la littérature mobilisée, le modèle conceptuel de l'étude postule une chaîne causale séquentielle : Leadership scolaire → Climat organisationnel → Performance scolaire (Le leadership scolaire influence le climat organisationnel, qui à son tour a un impact sur la performance scolaire). L'hypothèse centrale est que le climat organisationnel médiatise l'effet du leadership des directeurs d'école sur la performance scolaire. Deux hypothèses secondaires en découlent : (H1) les styles de leadership transformationnel et participatif exercent un effet positif sur le climat organisationnel, tandis que le leadership autoritaire exerce

un effet négatif ; (H2) un climat organisationnel positif est associé à de meilleures performances scolaires, notamment en matière de résultats des élèves, de discipline et de motivation des enseignants. L'article est structuré en trois parties essentielles : la méthodologie, les résultats et la discussion.

1.Méthodologie

Toute recherche scientifique requiert une méthodologie rigoureuse aux fins de limiter les biais. Cette section précise le type de recherche, la population d'étude et l'échantillon puis les instruments de collecte des données, l'analyse des données et les considérations éthiques.

1.1. Type de recherche

Cette recherche s'appuie sur un devis mixte séquentiel explicatif, tel que décrit par Creswell et Plano Clark (2018). Dans un premier temps, une phase quantitative a permis de sonder les perceptions des enseignants à propos du leadership exercé par les directeurs, du climat organisationnel et des performances scolaires. Par la suite, une phase qualitative est venue enrichir ces premiers constats, dans le but d'éclairer les mécanismes sous-jacents et de saisir plus concrètement comment les directeurs déploient leurs pratiques de leadership.

Le choix d'articuler ces deux volets repose sur une logique de complémentarité : tandis que les données chiffrées dégagent les grandes tendances, les entretiens apportent un éclairage plus nuancé sur les dynamiques organisationnelles qui influencent ces résultats. C'est cette double lecture qui permet d'appréhender la réalité dans toute sa complexité.

1.2. Terrain de l'étude

L'étude s'est déroulée dans plusieurs écoles primaires publiques du Burkina Faso, sélectionnées pour refléter une diversité de contextes scolaires. Deux catégories d'acteurs ont particulièrement

retenu notre attention : les directeurs d'école et les enseignants, dont l'implication directe dans la gouvernance pédagogique et le fonctionnement au quotidien des établissements les place au cœur de cette recherche.

1.3. Population et échantillonnage

Notre étude porte sur les directeurs et les enseignants des écoles primaires. Pour constituer l'échantillon, nous avons sélectionné 80 enseignants par échantillonnage stratifié, afin de garantir une bonne représentation des établissements concernés. Côté direction, nous avons retenu 30 directeurs d'école en nous appuyant sur leur ancienneté dans la fonction, un critère qui nous semblait essentiel pour s'assurer qu'ils disposent d'une expérience solide du pilotage de leur école.

1.4. Collecte des données

Deux méthodes complémentaires ont été retenues. D'un côté, un questionnaire soumis aux enseignants a exploré trois dimensions : leur perception du leadership du directeur, le climat organisationnel et la performance de l'établissement. De l'autre, des entretiens semi-directifs réalisés avec les directeurs ont mis en lumière leurs pratiques de management, leur manière de mobiliser les équipes enseignantes, ainsi que les facteurs qu'ils estiment favorables à la performance scolaire.

1.5. Analyse des données

Pour les données chiffrées, nous avons utilisé des statistiques descriptives (fréquences, pourcentages, moyennes). En ce qui concerne l'aspect qualitatif, les entretiens ont été transcrits, puis analysés selon une démarche thématique inspirée de Braun et Clarke (2006). De façon opérationnelle, nous avons commencé par coder les verbatim, avant de regrouper les codes en catégories et de dégager les principaux thèmes qui éclairent les liens entre leadership, climat organisationnel et performance scolaire. Enfin, nous avons croisé les résultats quantitatifs et qualitatifs grâce à une

triangulation, afin de confronter les deux sources d'information et de renforcer la crédibilité des conclusions.

1.6. Considérations éthiques

La recherche a respecté les principes éthiques usuels en sciences sociales : consentement libre et éclairé des participants, anonymat des réponses individuelles et confidentialité des données recueillies. Les participants ont été informés des objectifs de l'étude et de leur droit de se retirer à tout moment sans conséquence.

2. Résultats

2.1. Styles de leadership observés

L'analyse des perceptions des enseignants révèle une répartition contrastée des styles de leadership exercés par les directeurs d'école considérés dans l'échantillon : le style participatif est le plus fréquemment rapporté (42 %), suivi du style transformationnel (38 %), tandis que le style autoritaire, minoritaire mais non négligeable, concerne 20 % des établissements. Ce qui donne de savoir que selon la perception des enseignants interrogés, la majorité des directeurs d'école dirige leur école dans un style participatif.

2.2. Effet du leadership sur le climat organisationnel

Les résultats montrent une association nette entre style de leadership et climat organisationnel perçu. Le leadership participatif est associé à un climat organisationnel qualifié de positif par les enseignants, tandis que le leadership transformationnel est associé à un climat perçu comme très positif, caractérisé par une communication fluide, une forte collaboration entre collègues et un sentiment d'appartenance à l'établissement. À l'inverse, le leadership autoritaire est associé à un climat organisationnel dégradé, marqué par une communication descendante, une collaboration limitée et des tensions relationnelles rapportées par les enseignants.

2.3. Effet du climat organisationnel sur la performance scolaire

Les écoles caractérisées par un climat organisationnel positif présentent, selon les données recueillies, de meilleurs résultats scolaires (67%), une discipline scolaire améliorée et un niveau de motivation des enseignants plus élevé que les écoles à climat dégradé. Ces résultats convergent avec les analyses qualitatives issues des entretiens avec les directeurs d'école, qui associent systématiquement un climat de confiance et de collaboration à un fonctionnement pédagogique plus harmonieux et à un meilleur engagement des enseignants dans leurs pratiques de classe.

2.4. Effet médiateur du climat organisationnel

L'ensemble des résultats converge vers la confirmation de l'hypothèse centrale de médiation : le climat organisationnel explique en grande partie l'effet du leadership des directeurs d'école sur la performance scolaire. Autrement dit, l'influence du leadership ne s'exerce que rarement de façon directe sur les résultats des élèves ; elle transite principalement par l'amélioration des conditions organisationnelles de l'établissement en matière de communication, de collaboration, de motivation et de discipline qui constituent le véritable levier de la performance scolaire.

3. Discussion

Les résultats de cette étude confirment, dans le contexte burkinabè, les conclusions des travaux internationaux de référence sur le rôle indirect du leadership scolaire dans l'amélioration de la performance des établissements (Hallinger & Heck, 1998 ; Leithwood, Harris, & Hopkins, 2008 ; Day, Gu, & Sammons, 2016). La prédominance des styles transformationnel et participatif parmi les directeurs enquêtés, et leur association systématique à un climat organisationnel positif, rejoint les conclusions de Bass et Avolio (1994) selon lesquelles la mobilisation d'une vision partagée et la considération individualisée des collaborateurs constituent des

leviers puissants de l'engagement organisationnel, y compris dans des contextes institutionnels très différents de ceux majoritairement occidentaux et anglo-saxons dans lesquels ce modèle a été initialement développé. La contribution principale de cette étude réside dans la mise en évidence, à partir de données empiriques burkinabè, du climat organisationnel comme variable explicative essentielle de la relation entre leadership et performance scolaire. Ce résultat est particulièrement pertinent au regard du constat, dressé par le PASEC (CONFEMEN, 2020), d'une qualité des apprentissages encore insuffisante dans le pays : il suggère que les politiques de renforcement de la performance scolaire gagneraient à ne pas se limiter à la formation initiale et continue des enseignants, mais à investir également dans le développement des compétences managériales des directeurs d'école et dans l'amélioration des conditions organisationnelles des établissements.

Ces constats font écho aux travaux de Robinson, Lloyd et Rowe (2008), qui soulignent que le leadership scolaire agit sur les apprentissages avant tout par l'amélioration des pratiques pédagogiques et la consolidation du travail collectif au sein des établissements. Dans le contexte africain, Scheerens (2012) ainsi que Creemers et Kyriakides (2015) aboutissent à une lecture similaire : la réussite scolaire dépend moins des moyens matériels disponibles que de la qualité du fonctionnement interne de l'école et de l'aptitude du directeur d'école à fédérer les équipes autour d'objectifs partagés. Les observations menées dans le cadre de cette étude viennent confirmer cette dynamique en contexte burkinabè, où les établissements qui bénéficient d'un climat organisationnel sain affichent également un engagement enseignant plus marqué et une cohérence pédagogique plus affirmée. Ces résultats vont dans le même sens que le modèle de Hallinger (2011), qui montre que le leadership influence surtout les apprentissages de manière indirecte, à travers les conditions de travail des enseignants. On peut en déduire qu'un climat organisationnel plus sain constitue un levier concret pour améliorer la qualité des apprentissages sur le

long terme. Enfin, la cohérence entre nos données et les travaux menés à l'international donne aux conclusions de cette étude une portée plus solide.

Ces résultats doivent cependant être interprétés à la lumière de plusieurs limites méthodologiques. Premièrement, la taille relativement restreinte de l'échantillon (30 directeurs et 80 enseignants) limite la généralisation statistique des résultats à l'ensemble du système éducatif burkinabè. Deuxièmement, le recours à des données déclaratives, recueillies par questionnaire et entretien, expose l'étude à un biais de désirabilité sociale, notamment pour les directeurs interrogés sur leurs propres pratiques de leadership. Troisièmement, le devis transversal adopté ne permet pas d'établir avec certitude le sens de causalité entre les variables étudiées ; des études longitudinales seraient nécessaires pour confirmer la direction et la stabilité dans le temps des relations observées. Enfin, l'étude ne mobilise pas de mesure directe et standardisée des apprentissages des élèves, ce qui limite la portée des conclusions relatives à la performance scolaire au sens strict.

Conclusion et recommandations

L'objectif de cette recherche était de mieux comprendre comment le leadership des directeurs d'école influence la performance des établissements primaires au Burkina Faso, en s'intéressant particulièrement au rôle que joue le climat organisationnel dans cette relation.

Les résultats obtenus indiquent que les styles de leadership transformationnel et participatif contribuent à créer un environnement de travail où règnent la confiance, la collaboration et une communication ouverte, tout en renforçant l'engagement professionnel des enseignants. En revanche, un style de leadership plus autoritaire est associé à un climat organisationnel moins favorable et se traduit par des performances scolaires plus faibles. Ces constats rejoignent les modèles théoriques existants : l'effet du leadership sur la performance scolaire est en grande partie indirect,

et il agit principalement à travers les conditions organisationnelles mises en place au sein de l'établissement.

Au-delà de la confirmation des travaux internationaux menés par Hallinger et Heck (1998), Robinson et al. (2008) et Day, Gu et Sammons (2016), cette étude apporte un éclairage nouveau et original dans le contexte burkinabè, où les recherches portant sur les mécanismes organisationnels à l'origine de la performance scolaire restent encore rares. Le climat organisationnel apparaît ici comme un véritable levier stratégique pour améliorer les résultats des écoles primaires.

Ces résultats incitent les décideurs à renforcer la formation des directeurs d'école sur le leadership pédagogique, le management participatif et la gestion des équipes éducatives. Ils suggèrent aussi d'intégrer le suivi du climat organisationnel parmi les indicateurs utilisés pour évaluer la qualité des établissements scolaires.

Enfin, cette étude ouvre plusieurs pistes pour de futurs travaux, notamment la mise en place d'études longitudinales, l'utilisation d'indicateurs plus objectifs concernant les apprentissages des élèves, ainsi que l'extension de l'échantillon à d'autres régions du Burkina Faso. Cela permettrait de vérifier plus finement la solidité des relations mises en évidence.

BIBLIOGRAPHIE

BASS Bernard M., 1985. *Leadership and Performance Beyond Expectations*, Free Press, New York.

BASS Bernard M. et AVOLIO Bruce J. (dir.), 1994. *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*, Sage Publications, Thousand Oaks.

BRAUN Virginia et CLARKE Victoria, 2006. « Using Thematic Analysis in Psychology », *Qualitative Research in Psychology*, Vol. 3, N°2, pp. 77-101.

CONFEMEN, 2020. *PASEC 2019 : Qualité des systèmes éducatifs en Afrique subsaharienne francophone. Performances et environnement de*

l'enseignement-apprentissage au primaire, Programme d'analyse des systèmes éducatifs de la CONFEMEN, Dakar.

CREEMERS Bert P. M. et KYRIAKIDES Leonidas, 2015. *Developing, Testing and Using Theoretical Models of Educational Effectiveness*, Routledge, London.

CRESWELL John W. et PLANO CLARK Vicki L., 2018. *Designing and Conducting Mixed Methods Research*, 3e édition, Sage Publications, Thousand Oaks.

DAY Christopher, GU Qing et SAMMONS Pam, 2016. « The Impact of Leadership on Student Outcomes: How Successful School Leaders Use Transformational and Instructional Strategies to Make a Difference », *Educational Administration Quarterly*, Vol. 52, N°2, pp. 221-258.

HALLINGER Philip, 2011. « Leadership for Learning: Lessons from 40 Years of Empirical Research », *Journal of Educational Administration*, Vol. 49, N°2, pp. 125-142.

HALLINGER Philip et HECK Ronald H., 1998. « Exploring the Principal's Contribution to School Effectiveness: 1980-1995 », *School Effectiveness and School Improvement*, Vol. 9, N°2, pp. 157-191.

LEITHWOOD Kenneth, HARRIS Alma et HOPKINS David, 2008. « Seven Strong Claims about Successful School Leadership », *School Leadership & Management*, Vol. 28, N°1, pp. 27-42.

ROBINSON Viviane M. J., LLOYD Claire A. et ROWE Kenneth J., 2008. « The Impact of Leadership on Student Outcomes: An Analysis of the Differential Effects of Leadership Types », *Educational Administration Quarterly*, Vol. 44, N°5, pp. 635-674.

SCHEERENS Jaap, 2012. *School Leadership Effects Revisited*, Springer, Dordrecht.

UNESCO, 2021. *Global Education Monitoring Report 2021/2: Non-State Actors in Education – Who Chooses? Who Loses?*, UNESCO Publishing, Paris.