



# Intervention des directions d'école et « effet-école »

*Azzedine SI MOUSSA*

*Maître de conférences en sciences de l'éducation*

*ESPE de La Réunion, LCF - Icare*

Colloque international « Interventions éducatives et  
sociales en contextes pluriels: quels défis ? »

28-30 avril 2014, ESPE de La Réunion, LCF-Icare

# Contexte initial

- Groupe de travail de l'observatoire des pratiques pédagogiques (Académie de La Réunion), projet « école et réussite en cycle 3 »
- Objectif : dégager des éléments explicatifs de réussites et échecs observés dans des écoles en privilégiant une approche « établissement »

# Recueil de données

- Questionnaire direction d'école
- Questionnaire professeurs
- Questionnaire élèves
- Entretien collectif  
(équipe pédagogique)

# Monographies d'écoles

- pilotage de l'école
- fonctionnement des instances
- rôle du directeur et animation d'équipe
- apprentissages fondamentaux et pratiques pédagogiques
- évaluation des acquis des élèves
- dispositifs d'aide et partenariat pédagogique
- liaison école-collège
- relations école-famille et école-mairie
- climat et environnement de l'école

# Quelques résultats...

- **CONTRASTES**

Mise en évidence de quelques dynamiques constructives

Interrogations sur des hétérogénéités et des lacunes apparentes

- **BLOCAGES**

Contexte politique national

Traditions culturelles et résistances individuelles



# Retour sur le rôle de la direction d'école

Réflexion initiée sur la nature de l'intervention:  
comment l'analyser,  
quelle portée lui attribuer...

# Le préalable du statut

- Le cas général international du « chef d'établissement », validé aux niveaux primaire et secondaire
- Le particularisme français des directeurs d'école primaire, « pairs parmi les pairs »

# Approches anglo-saxonnes

## School Effectiveness

(Hallinger & Heck,  
Levine & Lezotte,  
Scheerens...)

## Leadership

- Educational
  - Instructional
  - Transformational...
- (Witziers, Bosker &  
Kruger, Leithwood & Jantzi,  
Rizwan, Singh & Lokotsch...)

# Conceptualisations francophones

CORRIVEAU, BOYER,  
& alii  
Culture de collaboration,  
relations d'affinités

GARNIER, KHERROUBI  
Travail en équipe,  
mobilisation collective

RICH, NORMAND  
Leadership distribué,  
partagé  
(SPILLANE & alii,  
OCDE - PONT & alii)

BOUJU-GOUJON & alii  
BOULVAIN  
Effet-territoire  
Animateur pédagogique

RAPPORT REISS  
Leadership  
pédagogique, influence,  
intentionnalité, fonctions  
relationnelles



# Questionnements émergents

- Réalité de la direction ?
- D'une culture individualiste à une culture collective ?
- Vers un modèle managérial ?  
*(cf Gilles Combaz)*



# L'intervention de la direction dans le projet école et réussite

# Réflexions des équipes...

- ❖ Ecole 1 : un statut de chef d'établissement serait préférable en termes de crédibilité. Il faut un impulseur : le directeur donne du sens au projet d'école, il indique la direction où il faut aller.
- ❖ Ecole 3 : le directeur doit jouer un rôle en termes relationnels, son attitude est importante.
- ❖ Ecole 4 : Le rôle du directeur est important mais il n'a pas de prise sur ce qui se fait dans la classe.
- ❖ Ecole 10 : La demi-décharge empêche le directeur de faire des choses. Avis partagés sur le statut futur du directeur, il existe une crainte de l'autoritarisme. Il y a une responsabilité collective assumée des enseignants, la dynamique ne vient pas forcément que du directeur.
- ❖ Ecole 11 : Son rôle montre qu'il n'y a pas forcément besoin d'un supérieur, mais il faut un responsable.
- ❖ Ecole 15 : Les collègues peuvent se substituer à la direction sans problème.

Ecole	Le directeur encourage la collaboration des maîtres	Le directeur ne cherche pas à tout contrôler	Le directeur est ouvert aux idées nouvelles et à l'expérimentation	Le directeur tient compte de l'avis de l'équipe pédagogique dans ses décisions	Il propose et soutient des projets mobilisateurs pour l'école	L'équipe pédagogique peut compter sur le soutien du directeur
I						
II						
III						
IV						
V (1)						
VI						
VII						
VIII						
IX						
XI						
XII						
XIII*						
XV						

# ... et des élèves !

Ecole	La directrice / le directeur parle facilement aux élèves	Les élèves s'entendent bien avec la directrice / le directeur	Les élèves parlent facilement avec la directrice / le directeur
II	57	58	44
III	70	76	59
IV	59	57	49
VI	63	63	61
VII	46	42	46
IX	61	58	52
X	60	57	47
XI	76	77	70
XII	58	72	75
XIII	83	86	78
XIV	45	57	58
XV	70	83	72

# En conclusion

- Une certaine convergence les tendances observées par ailleurs
- Peu de perspectives d'analyse comparative introduisant des « spécificités »