

Caractéristiques du directeur d'école et performances des écoliers en compétences de la vie courante

[Characteristics of the school principal and performance of schoolchildren in life skills]

Issoy Awongi Augustin and Lifulu Aloko Homer

Faculté de Psychologie et des Sciences de l'Éducation, Université de Kisangani, RD Congo

Copyright © 2020 ISSR Journals. This is an open access article distributed under the **Creative Commons Attribution License**, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

ABSTRACT: Part of studies on the efficiency of the education system, this study aims to determine the individual variables of the school principal which significantly influence the performance of schoolchildren in life skills. After analyzing performance, the conclusions are as follows:

From the demographic background, the best performances are those of schools run by women; also, the oldest directors produce better results. This question refers to the director's seniority and experience.

Regarding qualifications, schools lead by Graduate Directors produce the best results against State Graduates and Licensees. The directors who have achieved a high percentage in state exams are not necessarily those with the best results for schoolchildren. As for the option followed in secondary school by the directors, no difference was recorded.

Seniority as director and seniority in the current school affect results despite atypical cases. For recycling, non-recycled managers achieved better results than recycled. The best performances are those of the most populated schools, contrary to pedagogical expectations.

Homogeneous schools are more efficient than mixed schools. The number of teachers and the number of qualified teachers in schools led to significant differences in performance.

Schoolchildren's results differ significantly according to several characteristics of the principals. It seems important to consider these when recruiting and promoting teachers to this school steering. Considering that we are in the humanities sciences, these results should be considered with caution and relativity.

KEYWORDS: Director characteristics, performances, demographic background, qualifications, homogeneous, mixed school.

RESUME: Inscrite dans le cadre de l'efficacité du système éducatif, cette étude vise à déterminer les variables individuelles du directeur d'école qui influencent significativement les performances des écoliers en compétences de la vie courante. Après analyse des performances, les conclusions sont les suivantes:

Du background démographique, les meilleures performances sont celles des écoles dirigées par les femmes et les directeurs les plus âgés produisent de meilleurs résultats. C'est une question d'ancienneté et d'expérience.

Concernant les qualifications, les écoles des directeurs Gradués produisent les meilleurs résultats face aux Diplômés d'Etat et aux Licenciés. Les directeurs ayant réalisé un pourcentage élevé aux examens d'Etat ne sont pas nécessairement ceux dont les résultats des écoliers sont meilleurs. Quant à l'option suivie au secondaire par les directeurs, aucune différence n'a été enregistrée.

L'ancienneté comme directeur et l'ancienneté dans l'école actuelle jouent sur les résultats malgré des cas atypiques. Pour le recyclage, les directeurs non-recyclés ont réalisé les meilleurs résultats que les recyclés. Les meilleures performances sont celles des écoles les plus peuplées, contrairement aux attentes pédagogiques.

Les écoles homogènes sont plus performantes que les écoles mixtes. Le nombre d'enseignants et le nombre d'enseignants qualifiés dans les écoles ont induit des différences significatives entre les performances.

Les résultats des écoliers diffèrent significativement selon plusieurs caractéristiques des directeurs. Il paraît important de considérer celles-ci lors du recrutement et de la promotion des enseignants à ce de pilotage des écoles. Considérant que nous sommes en sciences humaines, ces résultats sont à considérer avec prudence et relativité.

MOTS-CLEFS: Caractéristiques du directeur, performances, background démographique, qualifications, école mixte.

1 INTRODUCTION

Le pilotage d'un système éducatif est l'un des aspects importants sur lesquels misent les tenants de l'efficacité de l'éducation. L'institution scolaire paraît ainsi comme une embarcation dont le directeur est le conducteur. Il est le responsable le plus pointé face aux résultats, bons ou mauvais, de son entité scolaire. Bien que constituant un seul corps, les enseignants et le directeur d'école se partagent raisonnablement les responsabilités et les tâches mais le directeur reste le dernier rempart de l'école.

Dans le cadre des recherches visant à épinglez les facteurs à la base de différences entre les performances des écoliers, on parle actuellement de « l'effet-école » qui traduit l'influence des facteurs liés à l'école et par ricochet au directeur qui la pilote. A ce propos, Ngonga (2010, pp. 96-97) souligne que dans le domaine de l'éducation, les travaux des chercheurs anglo-saxons rendent maintenant possible l'observation empirique des différences de performances entre les établissements. Certaines écoles conduisent mieux les élèves à la réussite que d'autres. On parle alors d'« effet école » pour emprunter le langage des chercheurs anglo-saxons.

A caractéristiques scolaires données, poursuit l'auteur, le fait de scolariser un élève donné dans un établissement A plutôt que dans l'établissement B produirait des résultats différents. Un élève aurait donc des probabilités différentes de réussite selon qu'il fréquente tel ou tel autre établissement. L'établissement qui ferait mieux progresser l'élève serait un établissement plus efficace. Par contre, deux élèves ayant les mêmes notes à l'entrée de deux établissements différents auront-ils forcément la même note à la fin de l'année scolaire? Progresseraient-ils de la même façon? Seront-ils orientés dans la même filière à la fin de l'année ?

Les caractéristiques de l'école sont naturellement portées par celui qui la pilote, le directeur. Celui-ci à ses caractéristiques personnelles qui, par sa façon d'être et d'agir, peuvent porter un coup sur les résultats des apprenants. Il imprime sa personnalité, ses aspirations et ses ambitions à son école pour en faire un véritable lieu d'apprentissage. La réputation d'une école est donc liée, en partie, à celle de son conducteur.

Suchaut (2011, p. 3), à propos des facteurs d'efficacité pédagogique, souligne que l'influence des facteurs sur les acquisitions se réalise à cinq niveaux qualifiés d'effet: « *effet Élève et famille* », « *Effet classe* », « *Effet enseignant* », « *Effet Établissement* » et « *Effet Système éducatif* ». C'est au niveau de l'effet établissement que nous situons les caractéristiques du directeur d'école.

Nombre de travaux scientifiques étudient les effets que les établissements scolaires peuvent avoir sur le rendement et les apprentissages scolaires des élèves (Dumay, 2004; Opdenakker et al., 2002 ...)

Le succès scolaire de l'élève peut aussi dépendre des ressources de son école, de la qualité des enseignants; du nombre d'élèves dans sa classe ou école; et de la composition des groupes, de même que les aspects managériaux du système en place (Heyneman, 1986; Bressoux, 1993; Leroy-Audouin, 1993).

Selon plusieurs recherches (...), la performance d'un élève peut être affectée par l'organisation de l'école : Les critères de répartition des élèves dans les écoles et dans les classes, le choix d'école, l'admission sélective affectant l'organisation des écoles ... ce qui peut donc la réussite scolaire (Perrenoud, 2008; Denecker, C. & Gather Thurler, M., 2013; Pelletier, 2015).

Ces recherches ont montré que « l'effet école » joue dans la variabilité des performances des écoliers : Issoy (2014) a trouvé que sa portée est de l'ordre de 17% dans le domaine des compétences de la vie courante. Duru Bellat et Van Zanten (2009) quant à eux, ont estimé son effet aux alentours de 4% de la variance des acquis des élèves; Kyriakides et Luyten (2009) estiment le pourcentage de la variance expliquée par l'école à 13,1%.

Ces études pointent du doigt « l'école » dans sa globalité et ses composantes. Cependant, la plupart de ces travaux ne se soucient pas, avec la même énergie, de savoir quel peut être l'effet des caractéristiques individuelles des managers (directeurs) d'écoles sur les acquis des apprenants.

Eu égard à ce qui précède, l'interrogation qui nous a hanté dans cette étude est de savoir si les performances des écoliers en compétences de la vie courante diffèrent suivant les caractéristiques du directeur d'école. C'est ainsi que nous nous sommes fixé l'objectif d'explorer les caractéristiques du directeurs qui jouent dans la variabilité des performances des écoliers dans le domaine précité.

C'est ainsi que nous nous sommes intéressés à rechercher ces effets dans le background démographique du directeur, dans celui de ses qualifications, de son expérience et à la composition de son école.

2 ASPECTS METHODOLOGIQUES

C'est à partir des données d'une enquête réalisée dans les écoles primaires de la ville de Kisangani en 2014 que nous amorçons cette étude. Dans les différents réseaux d'enseignement de la ville, nous avons retenu un échantillon stratifié pondéré de 14 écoles. En plus, dans chacune de ces écoles retenues, une classe de sixième année était choisie aléatoirement avec tous les élèves la fréquentant. Ceux-ci ont ainsi été soumis à une épreuve des Compétences de la vie courante élaborée à cette fin et ont répondu à un questionnaire de renseignement leur destiné.

L'épreuve a été administrée à 800 écoliers au pré-test mais 608 d'entre eux ont été retrouvés pour le post-test.

Notre épreuve de compétences de la vie courante a été composée suivant le programme national de l'enseignement primaire de la RDC (2011). Les matières retenues comme faisant partie du domaine des compétences nécessaires à la vie courante sont: Santé, Alimentation et Hygiène; VIH/SIDA et comportements connexes; Science et technologie; Responsabilité civique, protection de l'environnement et développement de la communauté.

Notons cependant que les directeurs ont répondu aussi à leur questionnaire de renseignement, différent de celui des écoliers.

Poser le problème des caractéristiques du directeur c'est penser au pilotage de l'école qui comporte en son sein plusieurs composantes. Néanmoins, dans cette étude, ce sont les caractéristiques individuelles du directeur qui sont épinglées et quelques caractéristiques liées à l'école. De ces variables, celles-ci ont été retenues:

Tableau 1. Variables explorées par le questionnaire destiné au directeur

Catégories	Variables	Nombre d'items
Background démographique	Age	1
	Sexe	1
Background de qualifications	Niveau d'étude ou Diplôme	1
	Pourcentage de réussite du diplôme	1
	Année d'obtention du diplôme	1
	Formation initiale (option suivie pédagogique ou non)	1
Expérience du directeur	Expérience (ancienneté) comme directeur	1
	Ancienneté à l'école actuelle	1
	Recyclage	1
Composition de l'école	Nombre d'élèves dans l'école	1
	Pourcentage des filles à l'école	1
	Nombre de classe (d'enseignants)	1
	Nombre d'enseignants qualifiés	1

Les données recueillies grâce à nos instruments ont été analysées par le logiciel SPSS version 20.0 et dont les résultats sont consignés dans les pages qui suivent.

3 RESULTATS

3.1 BACKGROUND DEMOGRAPHIQUE DES DIRECTEURS

3.1.1 PERFORMANCES SELON LE SEXE DU DIRECTEUR D'ECOLE

Certaines écoles sont pilotées par des hommes (directeurs) et d'autres par des femmes (directrices). Nous analysons ici les performances des écoliers suivant le sexe du directeur. Les résultats des écoliers se présentent de la manière suivante suivant cette variable:

Tableau 2. Performances des écoliers selon le sexe du dirigeant de l'école

Sexe du directeur	N	Première note	Dernière note	Moyenne	Ecart-type	Rendement en %
Hommes	560	36	6	22,82	5,31	57,05
Femmes	48	34	16	26,13	5,03	65,32
Total	608	36	6	23,10	5,41	57,70

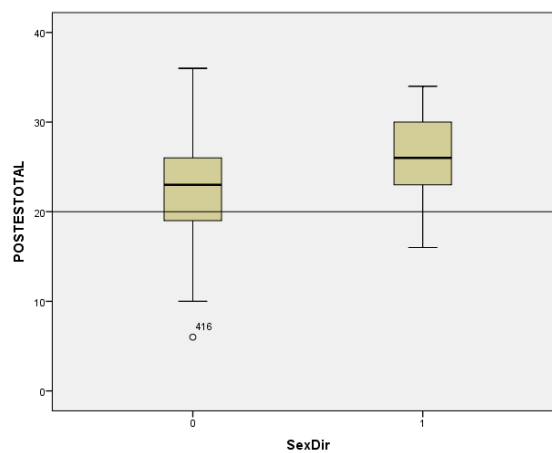


Fig. 1. Performances des écoliers selon le sexe du directeur

Légende:

0 = Hommes

1 = Femmes

Les écoliers étudiant dans des écoles dirigées par les femmes ont réalisé des performances plus élevées que ceux qui évoluent dans des écoles dirigées par les hommes. Leurs moyennes sont respectivement de 26,13 et 22,82 sur un maximum de 40 points et les rendements respectifs de 65,35 et 57,05%. Considérant la figure 1, la ligne médiane correspondant aux performances des écoliers dirigés par les femmes se place au-dessus de celle des écoliers dont les écoles sont dirigées par les hommes.

Le test t de Student nous donne le résultat selon lequel la différence entre les moyennes des deux groupes est significative au seuil de 5%: la probabilité ($p=.000$) associée à la valeur t (-4,11) est inférieure à 0.05. Ainsi, les performances des écoliers dont les écoles sont dirigées par les femmes sont significativement supérieures à celles des élèves dont les écoles sont dirigées par les hommes.

3.1.2 PERFORMANCES DES ÉLÈVES SELON L'AGE DU DIRECTEUR D'ECOLE

Suivant cette variable, les analyses ont fourni la réalité suivante:

Tableau 3. Performances des sujets selon l'âge du directeur

Age du directeur	N	Première note	Dernière note	Moyenne	Ecart-type	Rendement en %
34	13	32	19	23,69	3,54	59,23
46	48	36	18	26,48	4,64	66,20
50	52	34	16	26,13	5,03	65,33
51	87	34	12	23,90	6,85	59,75
52	43	34	11	27,14	4,20	67,85
55	139	32	12	21,32	3,78	53,30
56	57	30	6	18,67	4,88	46,68
57	46	31	11	21,11	4,21	52,78
60	44	32	14	21,69	3,92	54,23
61	41	32	12	23,05	5,26	57,63
62	38	34	17	25,35	3,52	63,38
Total	608	36	6	23,10	5,41	57,70

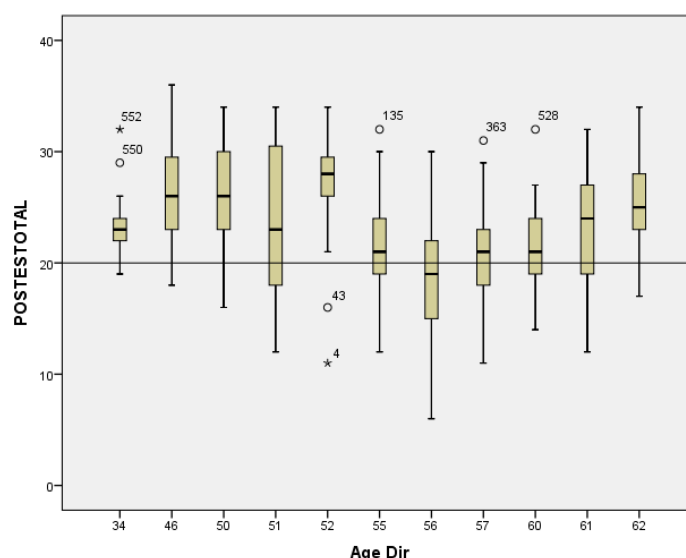


Fig. 2. Performances des sujets selon l'âge du directeur

Nous observons que les performances les plus élevées sont celles des écoliers dont les directeurs sont âgés de 62 ans (avec une moyenne de 25,35), de 52 ans (27,14), 46 ans (26,48) et 50 ans (26,13). Les rendements respectifs de ces différentes catégories sont de 63,38%, 65,33%, 66,20% et 65,33%. Tous les autres rendements se situent en dessous de 60%. En plus, la figure y afférente présente une disparité remarquable entre les différentes médianes.

Les différences constatées entre les performances des sujets en fonction de l'âge du directeur ont été analysées par le test de Kruskal Wallis et se révèlent significatives ($p = .000 < 05$ pour un Chi-carré = 199,221).

3.2 PERFORMANCES SUIVANT LE BACKGROUND DE QUALIFICATION DU DIRECTEUR

La deuxième catégorie des caractéristiques du directeur est composée des celles relatives aux à ses qualifications telles que décrites ci-dessous.

3.2.1 PERFORMANCES SELON LE NIVEAU D'ÉTUDES DU DIRECTEUR D'ÉCOLE

Trois niveaux d'études ont été identifiés au niveau des directeurs: les diplômés d'Etat (D₆), les gradués (G₃) et les licenciés (L₂). Les performances des écoliers par rapport au niveau d'études du directeur se présentent comme suit:

Tableau 4. Performances des écoliers selon le niveau d'études des directeurs

Niveau d'études	N	Première note	Dernière note	Moyenne	Ecart-type	Rdt en %
D6	506	34	6	22,74	5,36	56,85
G3	48	36	18	26,48	4,64	66,20
L2	54	32	12	23,20	4,88	58,00
Total	608	36	6	23,10	5,41	57,70

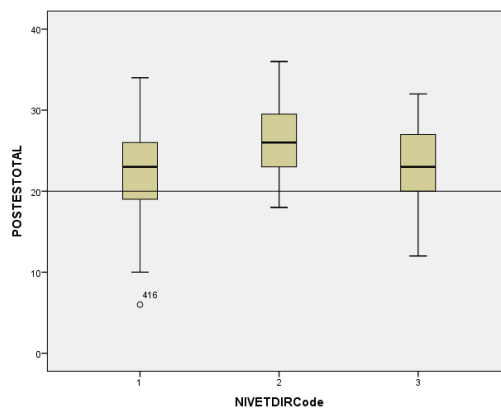


Fig. 3. Performances des écoliers selon le niveau d'études du directeur

La moyenne (26,48) et le rendement (66,20%) des écoliers dont les directeurs sont des Gradués sont les plus élevés par rapport aux moyennes des élèves dont les directeurs sont des Licenciés et des diplômés d'Etat. Les deux derniers niveaux ont des moyennes respectives de 23,20 et 22,74 correspondant aux rendements de 58,00 et 56,85%.

En outre le graphique montre, à travers les lignes médianes, que les élèves des écoles dirigées par les gradués (2) se sont montrés plus performants, suivi de ceux des directeurs Licenciés (1) et les diplômés (3).

Après comparaison de ces moyennes par la technique d'analyse de la variance, nous avons abouti aux résultats suivant lesquels les performances des sujets sont significativement différentes selon le niveau d'études du directeur ($p = .000 < .05$).

3.2.2 PERFORMANCES SUIVANT LA DUREE DU DIPLOME DU DIRECTEUR D'ÉCOLE

Dans le tableau 5, nous présentons les performances des sujets selon la durée depuis l'obtention du diplôme d'Etat jusqu'au moment de notre enquête. Aussi, ces performances se résument par le graphique 4 qui vient après le tableau.

Tableau 5. Performances des écoliers selon la durée du diplôme du directeur

Durée du diplôme	N	Première note	Dernière note	Moyenne	Ecart-type	Rendement en %
6	13	32	19	23,69	3,54	59,23
11	44	31	11	21,11	4,21	52,78
27	48	36	18	26,48	4,64	66,20
28	42	34	22	30,07	2,70	75,18
29	39	32	14	21,69	3,92	54,23
30	135	34	11	22,46	5,19	56,15
31	59	30	6	18,67	4,88	46,68
32	96	34	16	25,79	4,42	64,48
34	38	32	14	20,21	3,67	50,53
35	53	30	12	21,08	4,06	52,70
37	41	32	12	23,05	5,26	57,63
Total	608	36	6	23,10	5,41	57,70

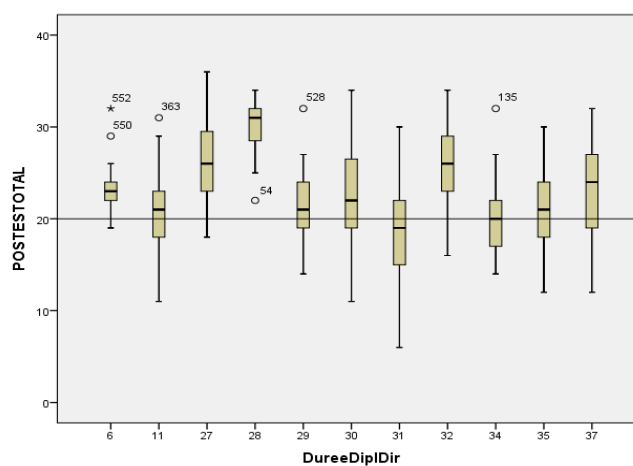


Fig. 4. Performances des écoliers selon la durée du diplôme du directeur

Les meilleurs rendements sont réalisés par les élèves dont les directeurs ont obtenu leurs diplômes il y a 28 ans (Rdt = 75,18%), suivi de ceux de 27 ans (Rdt = 66,2%) et de 32 ans (Rdt = 64,48%). Les derniers sont ceux dont les directeurs ont obtenu leur diplôme il y a 31 ans avec une moyenne de 18,67, correspondant à un rendement de 46,68%. Ceci est également confirmé par le graphique 4.

Le test de Kruskal Wallis confirme des différences significatives entre les moyennes des élèves selon la durée du diplôme du directeur. ($p=0.000 < .05$ pour un Chi-carré égal à 176,589).

3.2.3 PERFORMANCES DES SUJETS SELON LE POURCENTAGE DU DIPLOME D'ETAT DU DIRECTEUR D'ECOLE

Le tableau ci-dessous reprend les performances des écoliers selon le pourcentage avec lequel le directeur a obtenu son diplôme.

Tableau 6. Performances selon le pourcentage d'obtention du diplôme par le directeur

Pourcentage	N	Première note	Dernière note	Moyenne	Ecart-type	Rendement en %
51	13	31	11	21,11	4,22	52,78
52	44	34	12	25,10	5,70	62,75
55	48	34	16	26,13	5,04	65,33
56	42	36	18	26,48	4,64	66,20
59	39	30	6	18,67	4,89	46,68
61	135	29	12	20,27	4,05	50,68
62	59	34	11	25,14	5,15	62,85
65	96	32	14	21,69	3,93	54,23
66	38	32	19	23,69	3,55	59,23
67	53	32	14	20,21	3,68	50,53
72	41	34	17	25,35	3,52	63,38
Total	608	36	6	23,10	5,41	57,70

Ces performances sont représentées par le graphique ci-dessous:

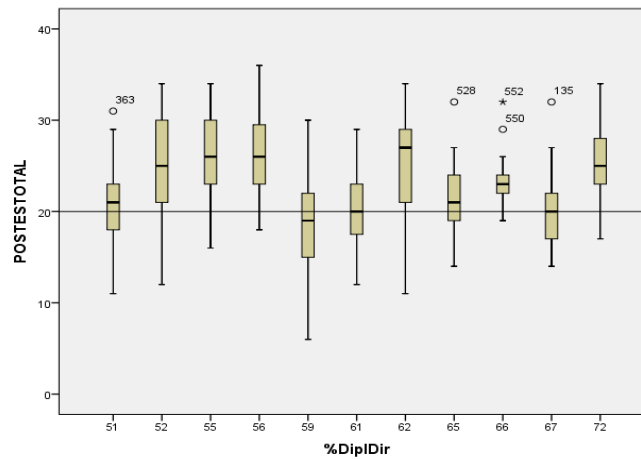


Fig. 5. Performances selon le pourcentage du diplôme du directeur

Les performances les plus élevées sont observées chez les écoliers dont les directeurs ont réalisé 56% aux examens d'Etat, suivis de ceux de 55%. Viennent ensuite ceux de 72%, 62 % et 52%. La performance la plus basse est celle des écoliers dont les directeurs ont obtenu 59% au diplôme. Il ressort néanmoins une disparité de performances entre les différents pourcentages, tel que présenté aussi par le graphique 5.

Le test de Kruskal Wallis atteste que les différences entre les moyennes des écoliers, suivant le pourcentage réalisé lors de l'obtention du diplôme par le directeur sont significatives ($p=.000 < .05$ pour un Chi-carré égal à 151,809).

3.2.4 PERFORMANCES SELON L'OPTION SUIVIE AU SECONDAIRE PAR LE DIRECTEUR D'ECOLE

Deux options ont été suivies aux humanités par les directeurs concernés par cette étude. Il s'agit de la pédagogie générale et de la section littéraire. Le tableau et le graphique qui suivent présentent les performances des écoliers selon la section suivie aux humanités par leurs directeurs.

Tableau 7. Performances selon l'option suivie au secondaire par le directeur

Option	N	Première note	Dernière note	Moyenne	Ecart-type	Rendement en %
Littéraire	55	32	12	23,20	4,88	58,00
Pédagogie générale	553	36	6	23,07	5,41	57,68
Total	608	36	6	23,08	5,41	57,70

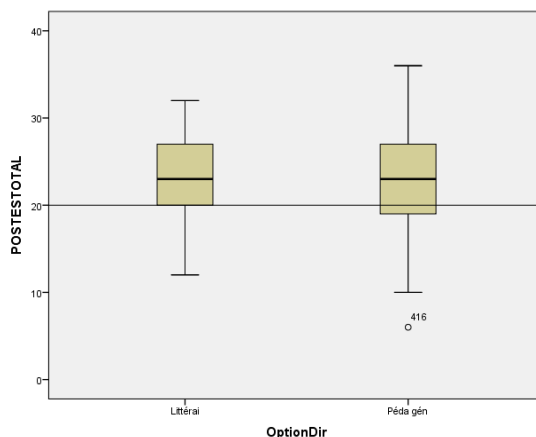


Fig. 6. Performances selon l'option suivie aux humanités par le directeur

Les moyennes (23,07 contre 23,2) et les rendements (57,68% contre 58%) des élèves semblent être les mêmes pour les élèves des écoles pilotées par les directeurs ayant suivi la pédagogie générale et ceux dont les directeurs ont fait l'option littéraire. Le test de Student appliqué aux moyennes des deux groupes montre qu'il n'y a pas de différence significative entre elles $p=.863 >.05$) pour $t =.172$). Il n'y a donc pas de différence significative entre les performances des écoliers selon l'option suivie par le directeur au secondaire.

Toutes les deux médianes se trouvent au-dessus de la note moyenne mais la boîte de la catégorie « pédagogie générale » présente une plus grande dispersion des observations.

3.2.5 PERFORMANCES DES ÉLÈVES SELON L'ANCIENNETÉ DU DIRECTEUR DANS LA DIRECTION SCOLAIRE

Selon le nombre d'années durant lesquelles le directeur a assumé les fonctions de « directeur d'école » les performances des écoliers sont présentées dans le tableau et représentées par le graphique ci-dessous.

Tableau 8. Performances des écoliers suivant l'ancienneté du directeur dans la direction scolaire

Ancienneté	N	Première note	Dernière note	Moyenne	Ecart-type	Rendement en %
1	57	30	6	18,67	4,89	46,68
2	13	32	19	23,69	3,55	59,23
6	44	26	12	17,86	3,40	44,65
8	85	34	14	23,48	5,35	58,70
9	43	34	22	30,07	2,70	75,18
10	96	36	12	24,9	5,20	62,25
15	46	31	11	21,11	4,22	52,78
16	37	34	17	25,35	3,52	63,38
22	105	30	12	21,74	3,76	54,35
24	43	34	11	27,14	4,21	67,85
25	39	32	14	21,69	3,93	54,23
Total	608	36	6	23,10	5,41	57,70

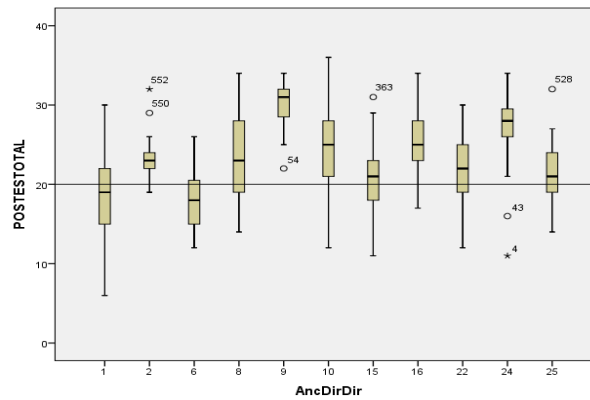


Fig. 7. Performances des écoliers selon l'ancienneté du directeur dans la direction scolaire

Les anciennetés correspondant aux rendements les plus élevés (plus de 60%) sont celles de 9, 10, 16 et 24 ans. Les anciennetés de 1 et 6 ans correspondent aux performances les plus faibles. Le test de Kruskal Wallis, a montré que ces différences constatées sont significatives ($p=.000 < .05$ pour un Chi-carré de 211,373).

Les meilleures performances se regroupent entre 9 et 24 ans d'ancienneté. Dans l'exercice d'une fonction, les débuts peuvent être caractérisés par des failles et des tâtonnements; vient ensuite la période de maîtrise de ses fonctions avant d'être pris par le poids de l'âge qui peut sensiblement faire baisser les performances.

3.2.6 PERFORMANCES DES ÉLÈVES SELON L'ANCIENNETE DU DIRECTEUR DANS L'ÉCOLE ACTUELLE

Les performances selon cette variable sont consignées dans le tableau 9 et représentées par la figure 8.

Tableau 9. Performances selon l'ancienneté du directeur dans l'école actuelle

Ancienneté à l'école actuelle.	N	Première note	Dernière note	Moyenne	Ecart-type	Rendement en %
1	57	30	6	18,67	4,89	46,68
2	115	36	18	27,62	4,40	69,05
3	46	31	11	21,11	4,22	52,78
4	39	32	14	21,69	3,93	54,23
6	44	26	12	17,86	3,40	44,65
7	41	32	12	23,05	5,26	57,63
8	85	34	14	23,48	5,35	58,70
9	37	34	17	25,35	3,52	63,38
10	48	29	14	22,48	3,29	56,20
21	43	34	11	27,14	4,21	67,85
22	53	30	12	21,08	4,06	52,70
Total	608	36	6	23,10	5,41	57,70

Nous avons représenté ces performances par le diagramme qui suit:

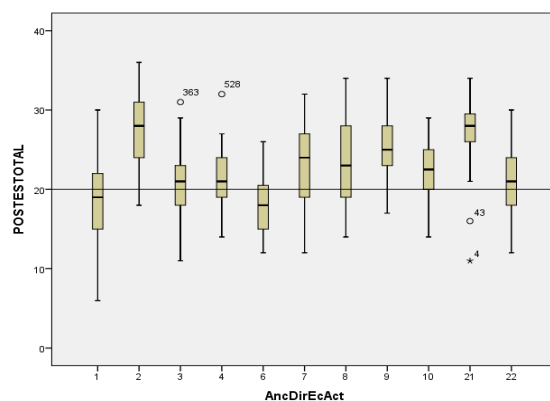


Fig. 8. Performances selon l'ancienneté du directeur dans l'école actuelle

Les anciennetés de 2 ans, 9 ans et 21 ans dans une même école correspondent aux rendements les plus élevés (de plus de 60%). Celles de 1 an et 6 ans correspondent aux rendements les plus faibles (moins de 50%); les autres se situent entre 52,70 et 58,70 % comme rendements. Au regard de la figure 4.19, la position des médianes reflète la même réalité.

Le test de Kruskal Wallis a révélé des différences significatives entre les résultats des écoliers suivant cette variable ($p = .000 < .05$ pour une valeur de Chi-carré égale à 190.419).

Il reste cependant moins aisé de dire quelle ancienneté correspond aux meilleures performances chez les élèves en compétences de la vie courante.

3.2.7 PERFORMANCES DES ÉLÈVES SELON LE RECYCLAGE DU DIRECTEUR

Durant les cinq dernières années, les directeurs qui ont suivi un recyclage présentent une moyenne de 22,58 contre 24,45 pour ceux qui n'ont pas suivi le recyclage tel que décrit dans le tableau ci-dessous et représenté par la figure 9 traduisant la position relative des médianes.

Tableau 10. Performances des écoliers suivant le recyclage des directeurs

Recyclage	N	Première note	Dernière note	Moyenne	Ecart-type	Rendement en %
Non recyclés	161	36	6	24,45	6,26	61,12
Recyclés	447	34	11	22,58	4,90	56,44
Total	608	36	6	23,10	5,41	57,70

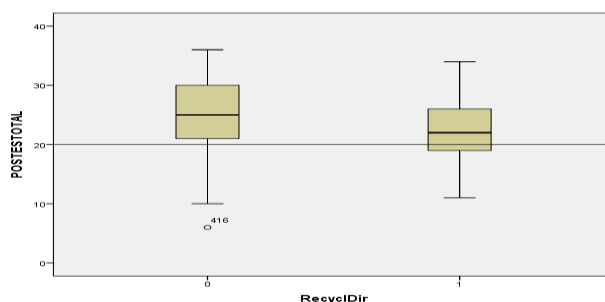


Fig. 9. Performances des écoliers selon le recyclage du directeur

Le test t appliqué à ces moyennes confirme l'existence des différences significatives entre les deux groupes d'élèves ($p = .001 < .05$ pour $t = 3,09$) est inférieure au seuil de .05. Ceci atteste que les écoliers dont les directeurs ont été recyclés présentent une moyenne moins élevée que ceux dont les directeurs n'ont pas été recyclés. Ces résultats vont en l'encontre de

la conception ordinaire selon laquelle les directeurs dont les capacités sont renforcées à travers des séances de recyclage présenteraient des performances plus élevées que les autres qui ne sont pas régulièrement recyclés.

3.3 PERFORMANCES SELON LA COMPOSITION DE L'ÉCOLE

3.3.1 PERFORMANCES DES SUJETS SELON LE NOMBRE D'ÉLÈVES À L'ÉCOLE

Suivant le nombre total d'élèves au sein de l'école, les performances des sujets sont reprises dans le tableau et la figure ci-dessous.

Tableau 11. Performances des sujets suivant le nombre total d'élèves à l'école

Nombre total d'élèves	N	Première note	Dernière note	Moyenne	Ecart-type	Rendement en %
205	13	32	19	23,69	3,55	59,23
316	39	32	14	21,69	3,93	54,23
453	44	26	12	17,86	3,40	44,65
490	38	32	14	20,21	3,68	50,53
623	59	30	6	18,67	4,89	46,68
726	42	32	12	23,05	5,26	57,63
783	48	29	14	22,48	3,29	56,20
817	48	36	18	26,48	4,64	66,20
820	46	31	11	21,11	4,22	52,78
895	55	30	12	21,08	4,06	52,70
995	49	34	16	26,13	5,04	65,33
1055	38	34	17	25,35	3,52	63,38
1148	44	34	11	27,14	4,21	67,85
1203	45	34	22	30,07	2,70	75,18
Total	608	36	6	23,10	5,41	57,70

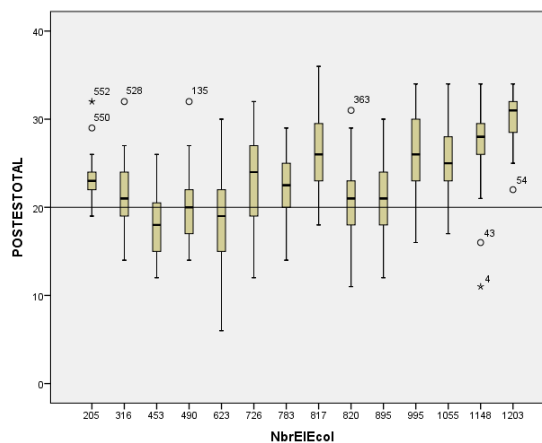


Fig. 10. Performances des écoliers selon le nombre d'élèves à l'école

Contrairement aux attentes, les écoles les plus peuplées présentent les meilleures performances par rapport à celles qui sont moins peuplées. Les cinq écoles qui se placent en tête sont celles ayant 817, 995, 1055, 1148 et 1203 élèves, elles ont réalisé des rendements allant de 63 à 75 %. En dessous de ces effectifs, toutes les autres écoles ont réalisé des rendements allant de 44,65 à 57,63%.

Le test de Kruskal Wallis a fourni une valeur de Chi-carré égale à 249,317 avec une probabilité de $p = .000$, inférieure à .05. Les différences sont ainsi significatives entre les moyennes des élèves selon leur nombre au sein d'une école.

3.3.2 PERFORMANCES DES ÉCOLIERS SELON LE POURCENTAGE DES FILLES À L'ÉCOLE

Les performances des écoliers selon le pourcentage des filles au sein de l'école sont présentées dans le tableau 12 et la figure 11. Il y a des écoles mixtes, des écoles uniquement réservées aux garçons et d'autres exclusivement fréquentées par les filles. De manière globale, les performances se présentent comme suit.

Tableau 12. Performances des écoliers selon le pourcentage des filles au sein de l'école

Pourcentage des filles	N	Première note	Dernière note	Moyenne	Ecart-type	Rendement en %
0	44	34	22	30,07	2,70	75,17
41	95	34	14	24,29	4,63	60,72
47	164	34	12	21,13	4,52	52,82
49	94	32	12	21,94	4,70	54,84
50	48	36	18	26,48	4,64	66,20
51	47	31	11	21,11	4,22	52,77
53	59	30	6	18,64	4,93	46,61
56	13	32	19	23,69	3,54	59,23
100	44	34	11	27,14	4,21	67,85
Total	608	36	6	23,10	5,41	57,70

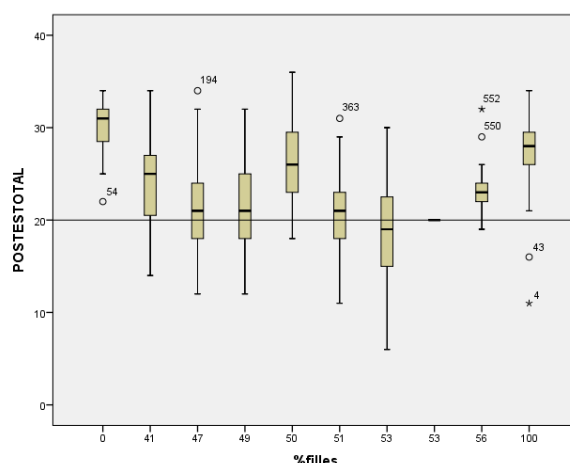


Fig. 11. Performances selon le pourcentage des filles à l'école

Le constat est que les écoles homogènes présentent des performances les plus élevées. Les élèves évoluant dans les écoles composées uniquement de garçons (0% de filles) réalisent la moyenne la plus élevée (30,7) et le rendement le plus élevé (75,17%). Ils sont suivis des élèves qui étudient dans les écoles composées exclusivement de filles (100% des filles), avec une moyenne de 27,14 et un rendement de 67,85%. Les autres pourcentages intermédiaires correspondent à des performances qui se situent en dessous de ces deux catégories.

Les boîtes relatives aux deux pourcentages extrêmes (0 et 100% de filles) et leurs charnières se situent entièrement au-dessus de la ligne centrale et de tous les autres pourcentages. Elles présentent une moindre dispersion à travers leurs moustaches.

En comparant les différentes moyennes par le test de Kruskal Wallis, on constate que les différences entre les moyennes sont significatives. ($p = .000 < .05$ pour un Chi-carré de 189,26).

3.3.3 PERFORMANCES SUIVANT LE NOMBRE D’ENSEIGNANTS À L’ÉCOLE

Les performances des sujets suivant le nombre d’enseignants au sein de l’école sont reprises dans le tableau 13 et représentées dans le graphique 12.

Tableau 13. Performances des sujets suivant le nombre d’enseignants (de classes) au sein de l’école

Nombre d’enseignants	N	Première note	Dernière note	Moyenne	Ecart-type	Rendement en %
7	39	32	14	21,69	3,93	54,23
8	42	32	14	20,21	3,68	50,53
12	134	34	12	21,20	4,69	53,00
13	107	36	12	24,75	5,02	61,88
14	104	34	6	22,04	6,19	55,10
16	46	31	11	21,11	4,22	52,78
18	48	29	14	22,48	3,29	56,20
21	44	34	22	30,07	2,70	75,18
22	44	34	11	27,14	4,21	67,85
Total	597	36	6	23,10	5,41	57,70

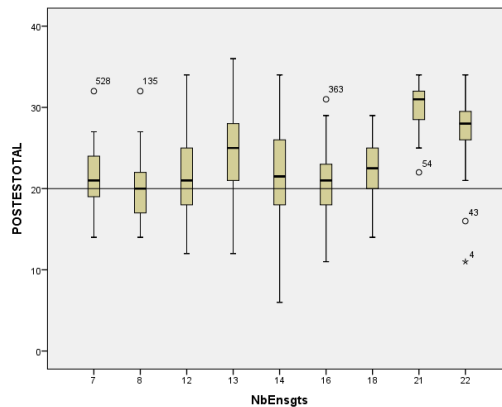


Fig. 12. Performances selon le nombre d’enseignants à l’école

Les moyennes et les rendements le plus performant sont obtenus par les élèves évoluant dans des écoles ayant le nombre le plus élevé d’enseignants: pour les écoles ayant 21 et 22 enseignants, les rendements sont de l’ordre de 75,1% et 67,8%. Ce sont les élèves des écoles les plus peuplées qui se sont montrés plus performants. Nous pensons, à titre d’hypothèse, que d’autres facteurs pourraient masquer l’effet de la composition, notamment la qualification des enseignants, leurs compétences, ...

Considérant que le nombre d’enseignants est égal au nombre de classes à l’école primaire, les données font état de la supériorité des performances des écoliers évoluant dans les grandes écoles par rapport à ceux étudiant dans des écoles avec moins de classes (d’enseignants). La comparaison de ces différences a été réalisée par le test de Kruskal Wallis et les résultats ont montré que les moyennes sont significativement différentes ($p=.000 <.05$ pour un Chi carré =152,613).

3.3.4 PERFORMANCES SELON LE NOMBRE D’ENSEIGNANTS QUALIFIÉS À L’ÉCOLE

Les performances des écoliers examinés suivant le nombre d’enseignants qualifiés sont telles que les moyennes les plus élevées sont celles des élèves dont les écoles ont 13, 21 et 22 enseignants qualifiés. Leurs rendements sont de 62,95%, 75,18% et 67,85%.

Tableau 14. Performances des écoliers selon le nombre d'enseignants qualifiés

Nombre d'enseignants qualifiés	N	Première note	Dernière note	Moyenne	Ecart-type	Rendement en %
7	39	32	14	21,69	3,93	54,23
8	42	32	14	20,21	3,68	50,53
12	134	34	12	21,20	4,69	53,00
13	107	36	12	25,18	5,05	62,95
14	104	30	6	18,67	4,89	46,68
16	46	31	11	21,11	4,22	52,78
18	48	29	14	22,48	3,29	56,20
21	44	34	22	30,07	2,70	75,18
22	44	34	11	27,14	4,21	67,85
Total	608	36	6	23,10	5,41	57,70

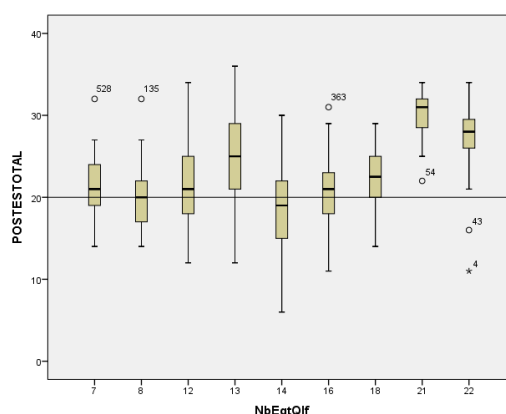


Fig. 13. Performances selon le nombre d'enseignants qualifiés

Le test de Kruskal Wallis a été appliqué pour la comparaison de ces moyennes et les résultats fournis prouvent que les différences sont significatives entre les moyennes des écoliers suivant le nombre d'enseignants qualifiés car la probabilité de $p = .000$, associée à la valeur du Chi-carré (161,218), est inférieure au seuil de 0,05.

Néanmoins, on se demanderait si le pourcentage d'enseignants qualifiés, reconnu par la planification de l'enseignement comme un des indicateurs pertinents ne devrait pas être calculé à la place du nombre de ces enseignants. En fait, dans toutes les écoles, tous les enseignants sont qualifiés et qu'il serait moins commode de comparer les moyennes pour les pourcentages égaux. C'est pour cela que nous nous sommes limité au nombre au lieu du pourcentage des enseignants qualifiés.

4 DISCUSSION DES RESULTATS

Une réflexion critique des résultats obtenus dans cette étude semble nécessaire pour juger de la pertinence de certaines conclusions étant donné que certaines d'entre elles vont à l'encontre des attentes.

De nos analyses, il s'est avéré que des 13 variables retenues dans cette étude, seule l'option suivie aux humanités par le Directeur n'induit pas de différences significatives entre les résultats des écoliers. On peut se demander si l'option latin-philo (littéraire) prépare aussi les apprenants à diriger les écoles. Nous pensons simplement au fait que la formation sur le tas est un puissant élément de perfectionnement du personnel.

Un autre résultat poussant à des doutes est celui du recyclage: les résultats sont curieusement contraires aux attentes du fait que ce sont les enseignants non recyclés qui ont produit des résultats supérieurs aux non recyclés. Ce paradoxe pourrait s'expliquer par la question de savoir si le contenu des recyclages suivis par les chefs d'établissement va dans le sens de l'amélioration de leurs capacités d'appuyer leurs enseignants à se perfectionner dans la méthodologie spéciale de

l'enseignement des matières relatives aux compétences de la vie courante. Il est dès lors souhaitable de revoir le contenu du recyclage organisé en faveur des enseignants.

En outre, la question des écoles mixtes et écoles homogènes s'est posée: alors que l'on admet que les écoles mixtes socialisent mieux les enfants que dans les écoles homogènes, nous avons trouvé que c'est dans les écoles homogènes que les résultats sont meilleurs. Ce débat mérite d'être poussé plus loin en menant d'autres recherches avec des échantillons plus larges.

En nous référant aux résultats sur le genre du directeur, nous pensons prendre les résultats avec assez de réserve car, dans l'échantillon, il n'y avait pas assez de directrices (Une seule parmi 13 directeurs). Au Cameroun, Ngonga (2010) avait trouvé que les élèves les plus performants ont été ceux dont les écoles sont tenues par les directrices (les femmes) et ceux dont l'expérience varie de 10 à 20 ans. Nous avons aussi trouvé que les écoliers des écoles tenues par les directrices ont présenté des scores plus élevés que ceux des écoles tenues par les directeurs. D'autre part, nous avons constaté que ce sont les directeurs d'expérience intermédiaire dont les écoliers ont été les plus performants; les écoliers des directeurs débutants et ceux les plus anciens ont réalisé des scores inférieurs aux autres. Ces deux études se rencontrent sur ce point.

En somme, nous admettons que plusieurs variables du directeur et de l'école induisent des différences significatives entre les performances des écoliers en compétences de la vie courante. Néanmoins, c'est moins prudent de considérer nos résultats avec sévérité étant donné que, d'abord en sciences humaines, les choses ne se passent pas exactement comme en sciences exactes.

Aussi, une autre étude plus approfondie, avec un échantillon plus large et plus diversifié pourrait ajouter des éléments nouveaux à nos conclusions.

5 CONCLUSION

A la lumière des résultats des analyses effectuées sur les données de cette étude, nous sommes arrivés à aux conclusions suivantes:

Partant du background démographique des directeurs d'écoles, l'âge et le sexe des directeurs se sont avérés significativement agissants sur la variabilité des performances des écoliers: les performances des écoliers dont les écoles sont dirigées par les femmes sont significativement supérieures à celles des élèves dont les écoles sont dirigées par les hommes. En dehors des considérations échantillonnales, il est fort souhaitable de ne pas laisser en marge les femmes à l'heure où leur émancipation préoccupe toute l'humanité. Par rapport à l'âge des directeurs, il s'est avéré que les écoles dont les directeurs sont les plus âgés produisent de meilleurs résultats. Il se dessine là une astuce de l'ancienneté et d'expérience des dirigeants d'écoles dont il faut tenir compte.

Suivant le background des qualifications du directeur, les directeurs Gradués (G3) sont ceux dont les écoles ont produit de meilleurs résultats, supérieurs à ceux des Diplômés d'Etat et des Licenciés. Les directeurs ayant réalisé un pourcentage élevé aux examens d'Etat ne sont pas nécessairement ceux dont les écoliers produisent de meilleurs résultats. Une forte disparité a été constatée à ce sujet. Quant à l'option suivie au secondaire par les directeurs, aucune différence n'a été enregistrée entre ceux qui ont fait la pédagogie générale et les autres. L'adaptation et la formation continue peuvent bien roder même ceux qui ne sont pas des pédagogues.

Suivant l'ancienneté du directeur dans la direction scolaire, de même que l'ancienneté dans l'école actuellement dirigée, la tendance perceptible est que l'ancienneté joue dans la production de meilleurs résultats, même si certains directeurs de moindre ancienneté ont aussi emboîté les pas comme des cas atypiques.

Le recyclage, en tant que stratégie de perfectionnement des directeurs, à plutôt produit des résultats inattendus: les écoles des directeurs non recyclés pendant les cinq dernières années ont réalisé les meilleurs résultats par rapport aux non recyclés. Ce paradoxe nous a laissé perplexe et nous a fait penser au contenu de ces recyclages qui ne seraient peut-être pas en conformité avec le besoin managériaux pour les directeurs.

Aussi, concernant le nombre d'élèves au sein de l'école, nous avons remarqué que les meilleurs résultats sont enregistrés dans les écoles les plus peuplées, contrairement aux attentes du point de vue pédagogique: ce serait dû au fait que d'autres facteurs non exploités ici ont joué sur les performances des sujets.

Les analyses ont aussi révélé que les écoles homogènes présentent des performances les plus élevées que les écoles mixtes. Les élèves évoluant dans les écoles composées uniquement de garçons (0% de filles) présentent la moyenne et le rendement les plus élevés, suivis des élèves qui étudient dans les écoles composées exclusivement de filles (100% des filles). Toutes les écoles mixtes présentent des performances inférieures à ces deux catégories.

Le nombre d'enseignants et le pourcentage d'enseignants qualifiés dans les écoles ont également induit des différences entre les performances des écoliers. Le nombre d'enseignants correspondant au nombre de classe, on entrevoit les grandes écoles par rapport aux petites. Si les performances des grandes écoles sont supérieures à celles des moins grandes, ce serait dû à un problème d'organisation de l'institution. Le pourcentage d'enseignants qualifiés est sans doute un élément non négligeable dans l'organisation de l'école dont il faut tenir compte lors du recrutement. Néanmoins, nous reconnaissons que tous les enseignants trouvés dans notre échantillon sont qualifiés.

En définitive, les analyses nous ont révélé que les résultats des écoliers diffèrent significativement par rapport à la plupart des caractéristiques des directeurs retenues dans cette étude. Il parait donc important de les considérer lors du recrutement et de la promotion des enseignants à ce poste combien important pour le pilotage des écoles. Néanmoins, considérant que nous sommes en sciences humaines, ces résultats ne peuvent pas être considérés comme dogmes ou immuables dans toutes les situations éducatives. Ils méritent de la prudence et une relativisation.

REFERENCES

- [1] Bressoux, P. (1993). Les performances des écoles et des classes: le cas des acquisitions en lecture. Ministère de l'Education Nationale, Direction de l'Evaluation et de la Prospective. *Les dossiers Education et Formations, Paris, N°30*.
- [2] Denecker, C. & Gather Thurler, M. (2013). Le travail réel des directeurs d'établissements scolaires en Suisse romande au temps de la nouvelle gouvernance. Dans: Christian Maroy éd., *L'école à l'épreuve de la performance: Les politiques de régulation par les résultats* (pp. 181-194). Louvain-la-Neuve, Belgique: De Boeck Supérieur.
- [3] Dumay, X. (2004). Effet établissement: effet de composition et / ou effet des pratiques managériales et pédagogiques ? Un état du débat. *Les cahiers de Recherche en éducation et Formation, n°34*.
- [4] Duru-Bellat M. & Van Zanten, A. (2009). Sociologie du système éducatif: les inégalités scolaires. Presses Universitaires de France, pp.237, 2009.
- [5] Thurler G. Monica, Pelletier G., et Dutercq, Y. (2015) « Leadership éducatif ? », *Recherche et formation*, vol. 78, no. 1, 2015, pp. 95-109.
- [6] Heyneman, S. (1986). Les facteurs de la réussite scolaire dans les pays en développement, in Crahay M., Lafontaine D. *L'art et la science de l'enseignement*. Bruxelles: Labor.
- [7] Issoy, A. A. (2014): Déterminants de performances des écoliers de 6^{ème} année primaire de Kisangani en Compétences de la vie courante: Essai d'application du modèle multiniveaux. Thèse de Doctorat inédite. Université de Kisangani.
- [8] Kyriakides, L. & Luyten, H. (2009) La contribution de la scolarité au développement cognitif des élèves de l'enseignement secondaire à Chypre: une application de la discontinuité de la régression avec plusieurs points de coupure, *Efficacité et amélioration de l'école*, 20: 2, 167-186.
- [9] Leroy-Audouin, C. (1993). L'école maternelle, entre la diversité des élèves et la continuité éducative: du passage anticipé en cours préparatoire au cycle des apprentissages fondamentaux. Thèse de doctorat en Sciences de l'éducation, Dijon.
- [10] Ngonga, H. (2010). Efficacité comparée de l'enseignement public et privé au Cameroun. Thèse de doctorat inédite. Université de Bourgogne, faculté de lettres et des sciences humaines. Ecole doctorale.
- [11] Opdenakker P-C. VAN Damme J., De Fraine, B., Van Landeghem, G. et Onghena, P. (202). The effect of schools and classes on mathematic achievement. *School Effectiveness and School Improvement*, 13, 4, pp. 399-427.
- [12] Perrenoud P. (2008). Construire les compétences dès l'école. ESF (5^e édition), Paris.
- [13] Suchaud, B. (2011). Conditions de l'efficacité des apprentissages. Conférence de Mulhouse www.brunosuchaut.fr, consulté le 15 juillet 2019.