



**La leadership educativa nei paesi dell'Europa latina: autonomie, identità, responsabilità**  
**Educational leadership in Latin Europe: autonomy, identity, responsibilities**  
**Le leadership éducatif dans les pays de l'Europe latine: autonomie, identités, responsabilités**

Roma, 5-7 dicembre 2013,  
Università Roma Tre - Dipartimento di Scienze della Formazione, Piazza della Repubblica 10, Aula I

## LE RÔLE DU LEADERSHIP ÉDUCATIF DANS LES ACQUISITIONS DES ÉLÈVES AU BRÉSIL

Maria Alice Nogueira (Université Fédérale de Minas Gerais/Brésil)  
Maria Teresa G. Alves (Université Fédérale de Minas Gerais/Brésil)

Au Brésil, dans les années 1990, de grands systèmes d'évaluation externe des apprentissages ont été mis en place par l'État, à l'échelle nationale ou locale, dans un but diagnostique et de régulation du système éducatif. Depuis 2005, l'accompagnement se fait au niveau de chaque établissement, suivi d'un plan d'amélioration des résultats que les écoles sont censés atteindre jusqu'à 2022, l'année du bicentenaire de l'indépendance du pays. Ceci a entraîné le rôle protagoniste des directions scolaires qui se voient plus exigées dans leurs fonctions de gouvernance. Dans ce contexte, les débats se tournent vers la portée et les limites de l'action de établissement car une forte segmentation entre les réseaux d'enseignement privé et public subsiste dans un pays où les acquisitions de élèves sont étroitement corrélées au background des familles et aux conditions des écoles fréquentées.

L'objectif de cette communication est de vérifier le degré d'association entre le niveau de performance atteint par les écoles et les caractéristiques de la gestion scolaire. Au lieu d'analyser - comme d'habitude - la performance moyenne des élèves, nous nous interrogerons sur la performance des établissements en termes de pourcentage d'élèves atteignant le niveau de compétence attendu (adéquat) à l'étape scolaire fréquentée, ce qui conditionne la poursuite réussie des études ou une insertion plus qualifiée dans le marché du travail.

Les données utilisées proviennent de la *Prova Brasil/2011*, une des modalités d'évaluation de masse réalisée, tous les deux ans, par le gouvernement fédéral, moyennant l'application de tests de mathématique et de portugais aux élèves des années finales des deux cycles de "l'enseignement fondamental" public (7ème et 3ème années). Elles contiennent des informations sur 51.000 établissements d'enseignement de différentes régions du pays. Au-delà des tests, les élèves remplissent un questionnaire abordant le niveau socio-économique et les pratiques culturelles de leurs familles, et leurs habitudes concernant le travail scolaire. De même pour les enseignants et chefs d'établissements qui répondent à des questions sur la composition sociale du public et sur les caractéristiques pédagogiques et de gestion de l'école.

La variable-réponse adoptée est le pourcentage d'élèves qui ont atteint, dans chaque établissement, le niveau d'acquisition adéquat. Toutefois, la distribution statistique de ce taux se révèle trop asymétrique étant donné la haute concentration des valeurs dans le bas. Nous avons donc fait le choix d'un modèle de régression logistique où la variable-réponse peut assumer deux valeurs: valeur 1, dans le cas des établissements où 50% ou plus d'élèves ont atteint le niveau adéquat; et valeur 0 (zéro) attribuée aux écoles qui n'atteignent pas ce palier. Le modèle statistique teste l'association entre cette variable et les co-variables relatives à la gestion scolaire, après le contrôle des conditions contextuelles: caractéristiques du public (NSE moyen et proportion d'élèves en retard) et de l'école (infrastructure et niveaux d'enseignement dispensés).

Les résultats préliminaires montrent que la probabilité d'avoir plus d'élèves au niveau adéquat augmente lorsque:

- a) le chef d'établissement est soutenu dans ses actions de gestion par la « communauté » constituée par les enseignants, le personnel d'encadrement, les élèves et les familles qui habitent aux alentours.
- b) les enseignants sont encouragés à participer activement au « Conseil de l'École », organe constitué des représentants de la communauté exerçant des fonctions consultatives, délibératives et de mobilisation ayant trait à la gestion pédagogique et fiscale de l'établissement.
- c) les enseignants ont part active à l'élaboration du «Projet Politico-Pédagogique», document qui planifie et structure le travail pédagogique et administratif.

Dans son ensemble, l'effet positif de ces facteurs souligne l'importance du leadership du directeur et de sa légitimité auprès de la communauté, ainsi que sa co-responsabilité vis-à-vis du processus d'amélioration des résultats de l'établissement.