

Le leadership situationnel des chefs d'établissement scolaire et la motivation des enseignants selon le modèle de Hersey Blanchard

Situational leadership of school heads and teacher motivation according to the Hersey Blanchard model

ASSI Ohouot Jean Armand

Enseignant chercheur

*Département des sciences de l'éducation, Ecole normale supérieure d'Abidjan. Cote d'Ivoire
Laboratoire de Recherche en Gestion des Entreprises*

Correspondence address: Ecole normale supérieure Abidjan

Cite this article

ASSI Ohouot Jean Armand (2025). Le leadership situationnel des chefs d'établissement scolaire et la motivation des enseignants selon le modèle de Hersey Blanchard.

International Journal of Economics and Management Sciences, Volume 4, Issue 2 (2025), pp. 105-129

Résumé

Le présent article explore l'impact des styles de leadership des Chefs d'établissement sur la motivation des enseignants en Côte d'Ivoire. En se référant au modèle de leadership situationnel de Hersey et Blanchard, des entretiens semi-directifs et un questionnaire ont été administrés à 35 chefs d'établissement et 150 enseignants. Les analyses quantitatives révèlent que les styles participatif et déléгатif engendrent une motivation plus élevée des enseignants, leur adhésion aux projets éducatifs et une amélioration des pratiques pédagogiques pour de meilleurs résultats scolaires. À l'opposé du style directif est appréhendé comme moins fédérateur.

Les résultats soulignent le rôle important d'un leadership adaptatif dans le contexte éducatif en Côte d'Ivoire, dans lequel la motivation est un déterminant des performances scolaires et de l'amélioration de la qualité de l'éducation. Une formation des chefs d'établissements au leadership situationnel et des perspectives de recherches futures qui intègrent des indicateurs de performance sont recommandées.

Mots-clés : Leadership situationnel, motivation, enseignant, performance scolaire, Côte d'Ivoire

Abstract

This article explores the impact of headteacher leadership styles on teacher motivation in Côte d'Ivoire. Referring to Hersey and Blanchard's situational leadership model, semi-structured interviews and a questionnaire were administered to 35 headteachers and 150 teachers. Quantitative analyses revealed that the participative and delegative styles generated higher teacher motivation and buy-in to educational projects, and improved pedagogical practices for better school results, in contrast to the directive style, which was perceived as less unifying.

The results underline the important role of adaptive leadership in the educational context of Côte d'Ivoire, where motivation is a key determinant of school performance and improvement in the quality of education. Training of school heads in situational leadership and future research perspectives that incorporate performance indicators are recommended.

Keywords : Situational leadership, motivation, teacher, school performance, Côte d'Ivoire.

INTRODUCTION

La recherche de performance des systèmes éducatifs à travers le monde se traduit depuis des décennies par une nouvelle vision du management éducatif plus axée vers les résultats. Cette vision mobilise les acteurs et animateurs du système éducatif pour améliorer la qualité des directions scolaires, la motivation et l'engagement des enseignants et du personnel d'encadrement. Les conditions de travail de l'enseignant, sa satisfaction au travail (Fournier S., et Masou R., 2016), sa motivation dans l'atteinte des objectifs de réussite scolaire (Anouti, M., & El Rouadi, N., 2020 ; Kumari J., et Kumar J., 2020 ; Deci E.L et Ryan R.M, 2004 : Nyakundi T, K, 2013; Obilade S. O, 1999 ; Tremblay M. A, Blanchard C. M, Taylor S, Pelletier G, Villeneuve M, 2009) sont déterminés par la qualité du management et du leadership du Chef d'établissement scolaire (Thrash, A.B., 2009 ; Shamaki, E. B. 2015 ; Tasya, I. A., & Gilang, A., 2020 ; Bogler, R., 2001; Bhat, A. A., 2018 ; Karabina, M., 2016).

Les chefs d'établissement conduisent l'ensemble des équipes pédagogiques et éducatives vers la réussite scolaire des élèves dans les établissements scolaires. L'influence du chef d'établissement sur les équipes de travail principalement sur le corps enseignant est déterminante pour un meilleur rendement scolaire. Selon Leithwood (2004), le rôle du chef d'établissement est primordial en raison de l'influence de son leadership administratif et pédagogique sur l'environnement de travail et la motivation des enseignants.

Le style de leadership des chefs d'établissement devient la clé de voûte du succès scolaire en fédérant tous les acteurs principalement les enseignants autour de la mission de l'école. Gaziel et Wasserstein- Warnet (2005) démontre que le style de leadership des chefs d'établissement est un des facteurs les plus significatifs qui influencent la satisfaction au travail des enseignants. Le leadership scolaire fait l'objet d'un intérêt croissant dans la recherche en éducation (Leithwood et Jantzi, 2005 ; Pont et al, 2008). Dans ce contexte des travaux sur le leadership, le modèle de leadership situationnel de Hersey et Blanchard (1977) constitue un cadre intéressant pour comprendre comment les styles de leadership des chefs d'établissement influencent la motivation des enseignants et par conséquent la performance scolaire.

Cependant, bien que de nombreux travaux mettent en lumière les effets positifs du leadership sur la performance scolaire, les aspects des effets du leadership des chefs d'établissement sur la motivation des enseignants en Afrique et particulièrement en Côte d'Ivoire sont encore peu explorés. Les travaux développés dans les contextes africains soulignent que les chefs d'établissements doivent être de véritables managers – leaders pour motiver les équipes et

assurer la qualité de l'éducation (Tiemtore et all, 2019 ; Ogochi G., 2014 ; Shamaki, E, B, 2015).

En Côte d'Ivoire, particulièrement, les établissements scolaires évoluent sous l'influence de contingences diverses, institutionnelles, culturelles et socioéconomiques.

Le système éducatif en Côte d'Ivoire connaît de profondes mutations et doit faire face à de nombreux défis liés à la qualité de la formation, au profil, au recrutement d'enseignants et à la performance scolaire. Ce système est influencé par de nombreuses contraintes, des ressources limitées et l'insatisfaction des enseignants à travers des grèves continues. De nombreuses réformes du système éducatif en Côte d'Ivoire sont mises en place et inscrites dans le plan sectoriel de l'éducation (PSE) pour la période 2016 – 2025 qui définit les grandes orientations de la politique éducative. Le plan sectoriel vise à arrimer le système éducatif aux standards internationaux d'enseignement pour une éducation de qualité, équitable et inclusive et qui est en adéquation avec les besoins du marché de l'emploi.

La recherche de ressources humaines de qualité et productives est un des défis majeurs du système éducatif ivoirien. Dans cette perspective, le chef d'établissement occupe une position centrale dans l'exécution de la démarche qualité de l'école. Ce constat souligne la nécessité d'un leadership adapté aux spécificités ivoiriennes. Cependant, les études et recherches relatives à l'impact des styles de leadership des chefs d'établissement selon les postulats du modèle de Hersey et Blanchard demeurent rares dans le contexte ivoirien.

Dès lors, identifier les styles de leadership les plus efficaces pratiqués par les chefs d'établissement en référence au modèle de Hersey et Blanchard contribuerait à bâtir un cadre d'analyse de la motivation des enseignants en fonction de leur maturité et de leurs compétences. Ce papier vise à explorer la relation entre les styles de leadership des chefs d'établissement et la motivation des enseignants

L'objectif général est d'analyser l'impact des styles de leadership des chefs d'établissements selon le modèle de Hersey et Blanchard sur la motivation des enseignants en milieu scolaire.

La question centrale qui est soulevée est : comment les styles de leadership situationnel des chefs d'établissements affectent-ils la motivation des enseignants en milieu scolaire ? Les questions secondaires qui en découlent sont : quels sont les différents styles de leadership pratiqués par les Chefs d'établissement scolaire au regard du modèle de Hersey Blanchard ? Quels sont les styles qui sont susceptibles d'affecter directement et durablement la motivation des enseignants? Comment les enseignants perçoivent-ils le leadership des chefs d'établissement ?

Cet article contribue à contextualiser les approches du leadership situationnel dans l'environnement ivoirien, caractérisé par des défis liés à la gouvernance scolaire et à la gestion des ressources. Il analyse les styles de leadership des chefs d'établissement selon la perception des enseignants pour enrichir la documentation scientifique sur le sujet.

Les résultats attendus pourront éclairer les niveaux de décisions du système éducatif sur les pratiques managériales susceptibles d'améliorer la motivation du corps enseignant, avec des effets positifs sur la qualité des apprentissages et la performance scolaire.

Dans une première partie, les théories du leadership situationnel sont développées dans la revue de littérature. La méthodologie employée est ensuite décrite dans une seconde partie. Et enfin les résultats sont exposés, suivis des discussions avant la conclusion sur les implications.

1. Revue de la littérature

Le leadership éducatif connaît un développement dans les travaux en sciences de l'éducation en prenant un ancrage dans le management stratégique et les théories des organisations.

1.1 Le chef d'établissement, un acteur clé du management éducatif

Dans un certain nombre de pays, la loi fixe les normes de fonctionnement de l'établissement scolaire ainsi que les missions et les rôles du chef d'établissement. Ces prérogatives sont d'une importance variable d'un pays à l'autre selon le statut juridique de l'établissement scolaire. Plusieurs définitions du rôle du Chef d'établissement sont proposées. IsaBelle, C. et Jean Labelle, J., (2017), mettent l'accent sur le développement des compétences et l'adaptation continue des fonctions et pratiques du chef d'établissement pour favoriser la réussite éducative. Des auteurs définissent plutôt le rôle du chef d'établissement en matière de responsabilités. Pour Pelletier (2013), le chef d'établissement au regard de ses rôles est responsable du mode d'organisation et de gestion des relations humaines et professionnelles d'un établissement scolaire. En tant que manager, le chef d'établissement dans la vision du management doit mettre en œuvre les ressources, susciter l'intégration et l'implication du personnel pour de meilleurs résultats scolaires (Hallinger P, 2005 ; Lapointe, C et Gauthier M, 2005). Les rôles du chef d'établissement sont d'articuler des logiques contradictoires, à leur donner du sens, à les intégrer au sein d'un cap flexible et évolutif en fonction des pressions et des ressources développées pour résister à ces pressions (Desmarais et Abord de Chatillon, 2010).

Ces différentes perceptions du rôle du chef d'établissement révèlent son influence directe sur l'ensemble de la communauté éducative. Selon Gather-Therler (2000), le chef d'établissement influence la perception par les enseignants de leurs propres rôles, leur statut et la gouvernance scolaire. Cette vision de Gather-Therler rappelle l'importance du management et du style de

direction du Chef d'établissement qui peut transformer la vision de l'enseignant dans l'environnement scolaire.

L'importance de la gestion et de la mission, des responsabilités et des rôles du chef d'établissement a permis l'émergence d'un management propre au système éducation, ou management éducatif. Le management éducatif couvre de nombreux champs allant des compétences des acteurs, aux instruments de gestion de l'école en passant par la motivation du personnel.

1.2. La motivation et la satisfaction des enseignants

L'enseignant au cœur de la relation d'apprentissage est soumis à des défis et exigences pour mener à bien sa mission. La prise en compte de ses préoccupations renforce son adhésion au projet éducatif et le met dans une position optimale d'efficacité à la tâche avec les apprenants. La motivation est définie comme un processus qui pousse les individus à agir dans le sens de l'accomplissement de leurs tâches (Hanus et Fox, 2015 ; Soeherlan S. L., 2022). C'est un processus qui pousse un individu à agir vers la réalisation d'un objectif. Pour A. Maslow, la motivation a pour objectif de créer la force motrice qui sous-tend la stimulation du travail afin de collaborer, travailler efficacement et intégrer dans leurs efforts de satisfaction au travail (Sutrisno et Sunarsi, 2019). Dans le système éducatif, la motivation est fondamentale pour la réussite scolaire et permet un meilleur encadrement des élèves avec de meilleures pratiques pédagogiques et d'enseignement. Des auteurs tels que Collie et Martin (2017) définissent la motivation des enseignants comme le motif principal de leur engagement dans l'enseignement susceptible de varier en fonction du degré d'autodétermination (Ryan et Deci, 2000).

De nombreux facteurs sont à l'origine de la motivation des enseignants. L'évolution technologique, les crises sociales, les politiques éducatives en constante révision ont un impact direct sur la motivation de l'enseignant. Au niveau des établissements, la création de lycées d'excellence, les effectifs pléthoriques dans les classes, l'environnement scolaire, l'insuffisance de facteurs facilitant l'apprentissage ont affecté la motivation et les performances du corps enseignant. La politisation de l'école avec le choix des chefs d'établissement basé très peu sur des compétences a un effet sur le comportement de l'enseignement par rapport à l'intérêt qu'il a pour son métier. Le système d'évaluation non performant, l'insuffisance des classes peuvent expliquer la faible motivation des enseignants (Nawaz et Yasin, 2015). Des auteurs démontrent également l'existence directe d'un lien entre plan de carrière et motivation des enseignants. Pour Sajid et al (2018) le manque d'opportunités de carrière influence la motivation intrinsèque des enseignants.

Le management des structures scolaires et le leadership des chefs d'établissement inefficaces sont également perçus comme cause de la baisse de motivation des enseignants (Inayatullah et Jehangir, 2012). La motivation des enseignants est une condition pour atteindre des normes de qualité élevée dans l'éducation (Ofojebe et Ezugoh, 2010). L'évolution du système éducatif dépend de la qualité des apprentissages donnés aux apprenants. Aussi la qualité des ressources enseignantes a une influence directe et significative sur la qualité du système éducatif (Mulang, 2021). La motivation accroît la satisfaction de l'enseignant. À cet effet, Ripon (1987) définit la

satisfaction au travail comme l'état émotionnel, résultante de la correspondance entre ce que l'individu attend de son travail et ce qu'il perçoit d'en retirer.

Le style de leadership des Chefs d'établissement fédère les acteurs de la communauté éducative et notamment des enseignants autour des objectifs de l'école et de son projet éducatif.

1.3. Le leadership éducatif dans une école en mutation

1.3.1. Des styles de leadership variés dans le système éducatif

Les travaux sur le leadership concernent des champs d'études assez variés. Ils relèvent que la situation et les conditions doivent être un déterminant important qui conditionne le choix d'un style de leadership. (Fiedler, 1967 ; Reddin, 1970 ; Tannenbaum et Schmidt, 1958 ; Vroom et Yetton, 1973 ; Hersey et Blanchard, 1977; House, 1971). Ces travaux sur les styles leadership ont permis de produire des théories du leadership basées sur les traits de caractère, le comportement, la contingence, transactionnelle et transformationnelle et situationnelle.

Bergeron et al (1979) définissent le leadership comme l'ensemble des activités et surtout des communications interpersonnelles par lesquelles un supérieur hiérarchique influence le comportement de ses subalternes dans le sens d'une réalisation volontairement plus efficace des objectifs de l'organisation et du groupe. L'école comme toute organisation poursuit des objectifs avec des hommes chargés d'animer le système éducatif et les structures scolaires. La capacité des équipes de directions scolaires depuis le niveau central au niveau local avec les usagers du service public en passant par les niveaux déconcentrés est primordiale dans l'atteinte des objectifs de réussite scolaire. Le leadership éducatif prend donc tout son sens dans le système éducatif. Le leadership consiste à diriger les actions des personnes impliquées dans la formation de l'esprit vers la réalisation des objectifs organisationnels établis par les organisateurs.

Dans le système éducatif, de nombreux travaux sur le leadership ont été développés par des auteurs qui ont contextualisé la notion de leadership. En rapprochant, le leadership au système éducatif, Pelletier (2018) analyse le leadership comme un processus et l'associe à une quête pour la détermination des apports sur la réussite scolaire des « effets » classes, enseignants, directions d'école, conseils scolaires, ministère. Selon Leithwood (2012, 2013), le leadership est l'ensemble des activités de gestion d'une structure scolaire. Dans le cadre de notre recherche, le modèle de Hersey Blanchard nous sert de référence pour expliquer l'impact du leadership du Chef d'établissement sur la motivation et la satisfaction des enseignants.

1.3.2. Le modèle de Hersey Blanchard

Hersey & Blanchard (1964) explique les quatre types de subordonnés selon la situation.

Quatre styles de leadership sont relevés par les auteurs :

_ le style directif ou telling où le manager dicte à ses collaborateurs, instructions, consignes précises. Tous devront exécuter à la lettre ce qui leur a été demandé.

_ le style persuasif ou selling avec un manager qui convainc son équipe. Il décide, néanmoins, d'expliquer les raisons de ses choix.

_ Le style participatif ou participating dans lequel le manager implique davantage son équipe avec des décisions qui sont prises de façon collégiale, les initiatives sont encouragées

_ Le style délégatif (délégating) ; où le leader délègue une majorité de ses responsabilités aux collaborateurs avec un regard et une disponibilité.

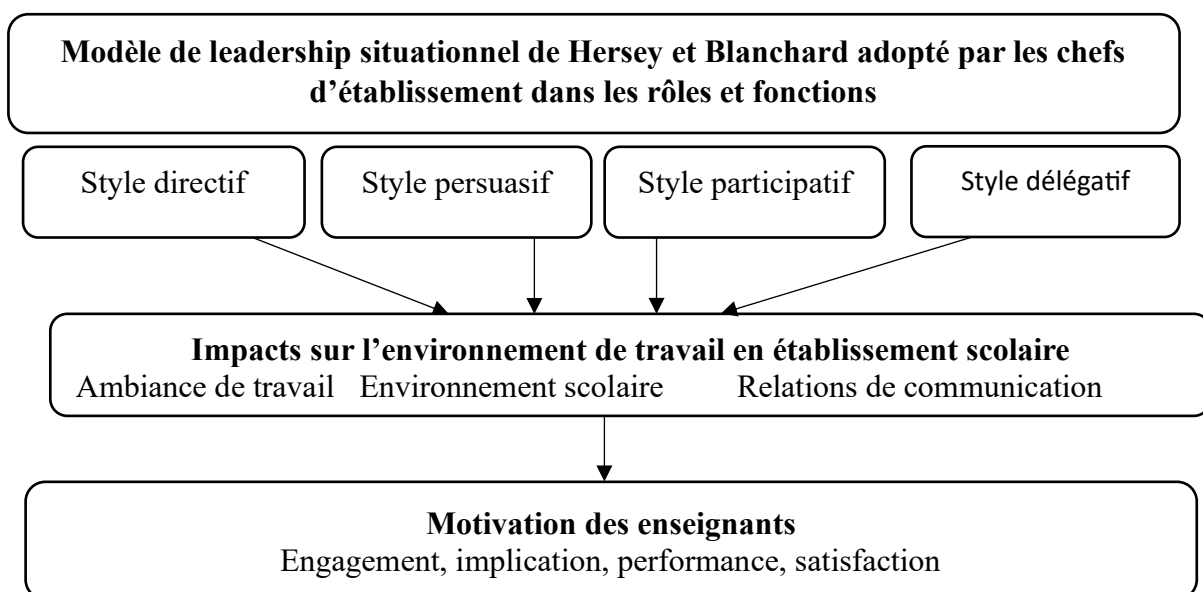
Pour les auteurs, l'efficacité du leadership est liée à la capacité d'adaptation entre le style pratiqué et le degré de maturité du groupe.

1.3. Le modèle théorique de recherche

L'analyse de la revue de littérature met en lumière le rôle du leadership du Chef d'établissement comme un élément majeur de la motivation des enseignants et de la réussite scolaire. Ce leadership peut influencer directement le climat de travail, l'environnement scolaire, la motivation, les attitudes et les comportements des enseignants afin de contribuer indirectement à l'amélioration des apprentissages des élèves (Lapointe et Gauthier, 2005; Louis, Leithwood, Wahlstrom, et Anderson, 2010; Pont, Nusche et Moorman, 2008).

En nous basant sur la revue de littérature et sur le modèle de Hersey Blanchard, le modèle théorique décrit met en relation le leadership des chefs d'établissement et la motivation des enseignants.

Figure N°1 : Le cadre théorique conceptuel



Source : Auteur

2. Méthodologie de la recherche

2.1 Le type de recherche

Notre recherche s'appuie à la fois sur une analyse qualitative et quantitative. Elle est de nature descriptive et exploratoire (Yin, 2018 ; Savoie-Zajc et Karsenti, 2000 ; Wacheux, 1996 ; Boutin, 2018; Grawitz, 2000) pour analyser une situation très peu développée dans la théorie. L'analyse qualitative est utilisée en raison des va-et-vient entre le recueil des données et l'analyse des données (Miles et huberman, 2003). La triangulation des données (Creswell, 2014 ; Tashakkori et Teddlie, 2010) permet d'analyser les styles de leadership des chefs d'établissements en milieu scolaire en Côte d'Ivoire dans un contexte de vie réel.

2. 2 La population d'étude et taille de l'échantillon

Pour évaluer l'impact des styles de leadership de chefs d'établissement sur la motivation des enseignants selon le modèle de Hersey et Blanchard, nous avons fait le choix d'un échantillon de 35 chefs d'établissement et de 150 enseignants de l'enseignement technique, de la formation professionnelle et de l'artisanat en Côte d'Ivoire. La méthode des quotas a été retenue pour assurer la représentativité des 35 chefs d'établissement selon les critères sociodémographiques notamment l'âge, le genre, l'expérience et la formation en raison du caractère exploratoire et du contexte de la recherche (Marshall, 1996 ; Patton, 2002). La taille de 150 enseignants a été déterminée par la méthode non probabiliste par convenance.

Les données sociodémographiques du tableau 2 relative à l'échantillon des 35 Chefs d'établissement révèlent que (71%) sont des hommes et (28%) des femmes. (71%) des répondants sont mariés contre (29%). (22 %) des répondants ont fait des études supérieures universitaires de deuxième cycle (licence et maîtrise). Les chefs d'établissement qui ont une expérience de plus de 15 ans représentent 48%, mettant en évidence l'expertise importante.

Tableau N°1 : caractéristiques socio-démographiques des 35 chefs d'établissement

Variables d'analyse	Répondants	Moyenne	Ecart-Type
Genre	Hommes 25	71""%	0,45
	Femmes 10	28%	
Age	35 à 44 7	20%	0,40
	45 à 60 28	80%	
Situation matrimoniale	Mariés 25	71%	0,45
	Célibataires 10	29 %	
Niveau d'études	BT 10	28%	0,70
	BTS (Bac + 2) 17	48%	
	Licence - Maitrise 8	22%	
Expérience professionnelle	0 à 7 ans 10	28%	0,85
	8 à 15 ans 8	22%	

	15 ans et plus	17	48%	
--	----------------	----	-----	--

Source : données primaires de l'étude

2.3 Collecte et analyse des données

L'analyse qualitative donne l'opportunité d'explorer les styles de leadership des chefs d'établissement sous l'influence de facteurs propres au contexte ivoirien (Miles, Huberman, and Saldana, 2014). Elle permet d'explorer les perceptions et expériences individuelles (Kvale et Brinkman, 2009). L'analyse qualitative a été menée par un guide d'entretien à travers des entretiens semi-directifs auprès des 35 chefs d'établissement. Les données recueillies à la suite de l'administration du guide d'entretien ont fait l'objet d'un codage et d'une analyse thématique. La collecte des données de l'analyse quantitative a été réalisée par un questionnaire structuré et s'appuyant sur le modèle de Hersey et Blanchard et administré aux 150 enseignants. Selon De Vellis (1996), le questionnaire permet d'assurer par la fiabilité et la validité de la recherche selon les principes des enquêtes quantitatives. L'objectif est d'évaluer la manière dont les enseignants perçoivent les styles de leadership des chefs d'établissement et leur motivation intrinsèque. Les items ont été construits à partir des principaux critères identifiés par l'analyse qualitative. Le logiciel SPSS a été utilisé pour les analyses descriptives, de corrélation et de régression pour mettre en lumière les relations entre les styles de leadership et la motivation des enseignants.

3. Résultats de la recherche

3.1 Analyse qualitative

L'administration du guide d'entretien soumis et validé par les 35 chefs d'établissements a permis de mettre à jour une liste de quatre (4) critères d'évaluation liés aux rôles des chefs d'établissement pour l'évaluation des styles de leadership (voir tableau 1)

Tableau N°2 : -les critères d'évaluation du leadership des chefs d'établissement

	# Rôles et fonctions des Chefs d'établissement
01	Rôles administratifs et managériaux
02	Rôles pédagogiques et éducatifs
03	Environnement de travail et ambiance sociale
04	Motivation et satisfaction

Source : l'auteur

3.2 Analyse quantitative

Ces critères ont ensuite permis d'explorer les styles de leadership dans le cadre du questionnaire proposé aux 150 enseignants.

3.2.2 Des styles de leadership adoptés assez variés

Les données recueillies auprès des 35 chefs d'établissement et des 150 enseignants font l'objet de croisement dans l'utilisation combinée des analyses qualitatives et quantitatives.

Chaque critère identifié dans l'analyse qualitative des 35 chefs d'établissement est soumis aux propos ou points de vue des 150 enseignants pour mettre en lumière les styles de leadership et leur impact sur la motivation.

Critère 1. Rôles administratifs et managériaux

La distribution des styles de leadership selon le modèle de Hersey et Blanchard, pratiques par les chefs d'établissement et relatif à leurs rôles administratifs et managériaux est présentée dans le tableau ci-dessous.

Tableau N°3 : rôles administratifs et managériaux

Verbatim	Style de leadership			
	Directif	Persuasif	Participatif	Délégitif
Exercice de l'autorité de tutelle de la Direction régionale	65%	12%	7%	15%
Exercice de l'autorité sur le personnel	28%	52%	8%	12%
Assurer le fonctionnement de l'établissement.	38%	11%	20%	31%
Impulsions et orientations de l'établissement	54%	16	13	17
Elaboration et rédaction du règlement intérieur	13%	11%	51%	25%
Organisation des élections des différents conseils	12%	13	48%	17
Préparation des rapports et des bilans	49%	7%	11%	23%
Valoriser les initiatives et les réussites des personnels et les potentialités	8%	23%	50%	19%
Organiser la communication avec la communauté éducative et les enseignants	11%	48%	21%	20%
Faire la notation annuelle	54%	14%	5%	27%

Source : l'auteur

Les chefs d'établissement utilisent différentes pratiques managériales qui varient selon les tâches avec un leadership directif dans les rôles de décision, et un leadership participatif ou persuasif (52%) dans une moindre mesure chaque fois qu'il y a une nécessité d'impliquer et d'intégrer le personnel. Le style délégatif est lié à un transfert partiel de ses responsabilités à ses adjoints où le chef d'établissement exerce un contrôle.

Critère 2. Rôles pédagogiques et éducatifs

La répartition des pratiques de management des chefs d'établissement dans les rôles pédagogiques et éducatifs est exposée dans le tableau 3

Tableau N°4 : rôles pédagogiques et éducatifs

Verbatim	Style de leadership			
	Directif	Persuasif	Participatif	Délégatif
Conseil en matière d'évaluation	13%	52%	20%	15%
Décisions en conseils d'enseignement	18%	15%	57%	10%
Décisions en conseils de classe	11%	17%	60%	12%
Organiser les examens	61%	13%	9%	17%
Soutien et accompagnement des enseignants lors d'activités de la vie scolaire	18%	17%	24%	41%
Renforcement des capacités des enseignants par la Formation	28%	17%	10%	45%
Réactions face à des enseignants en retard sur la progression	54%	11%	15%	20%
Liberté des enseignants au cours des activités d'enseignement et d'apprentissage.	7%	18%	67%	8%
Suivi et contrôle des activités pédagogiques	51%	19%	14%	16%
Mise en place des équipes pédagogique et éducatives	10%	7%	63%	20%

Source : l'auteur

Les chefs d'établissement exercent un leadership directif (61%) dans les activités d'évaluation et de contrôle lors des examens et sont favorables à un style participatif et délégatif dans la formation des enseignants et le renforcement de leurs capacités.

Critère 3. Environnement de travail et ambiance sociale

Tableau N°5 : environnement de travail et ambiance sociale

Verbatim	Style de leadership			
	Directif	Persuasif	Participatif	Délégatif
Accessibilité et contact	14%	51	20%	15%
Relations de communication avec les enseignants	3%	9%	64%	24%
Proximité avec les enseignants et les équipes de travail	2%	10%	31%	57%
Atmosphère et compétition	13%	50%	20%	43%

Source : l'auteur

Le style délégatif est pratiqué dans la *proximité avec les enseignants et les équipes de travail* – (57%) pour faciliter l'atteinte des objectifs pédagogiques en classe.

L'environnement de travail et l'ambiance sociale positifs sont favorisés par des styles de leadership participatif (64%)

Critère 4. Motivation et satisfaction

Tableau N°6 : motivation et satisfaction

Verbatim	Style de leadership			
	Directif	Persuasif	Participatif	Délegatif
Valoriser les initiatives et les réussites des personnels et les potentialités	17%	14%	21%	48%
Motiver les enseignants par des primes sur les ressources additionnelles	15%	15%	51%	19%
Communiquer régulièrement avec les enseignants	8%	54%	21%	17%
Confiance envers les enseignants	4%	10%	25%	61%
Accompagner les enseignants lors des cas d'indiscipline des élèves	9%	59%	13%	19%
Délégation des responsabilités aux enseignants en unité pédagogique	9%	11%	59%	21%
Appréciation et félicitations des enseignants après de bons résultats scolaires	6%	50%	30%	14%
Mise à disposition des moyens pour travailler	30%	19%	13%	38%
Obligation de suivre les décisions du chef d'établissement	50%	15%	16%	19%

Source : l'auteur

Le style délégitif est largement pratiqué pour s'assurer la *confiance envers les enseignants* (61%). La motivation et la satisfaction des enseignants sont renforcées par des styles de leadership délégitif. Pour développer une bonne communication, le style persuasif adopté par les chefs d'établissement est approprié. Par contre le style directif n'est pas favorable à la motivation, mais plutôt à exprimer l'autorité administrative et la discipline.

3.2.3 Analyse des régressions

Les analyses statistiques ont été faites à l'aide des résultats de la perception par les enseignants des styles de leadership des chefs d'établissements sur différents rôles.

Tableau N°7 : analyse descriptive des styles dominants pratiqués

Rôles	Style de leadership	Degré d'influence (%)	Moyenne (%)	Ecart – type (%)
Rôles administratifs	Directif	65	33	21,5
Pédagogiques et éducatifs	Participatif	63	33,9	24,46

Environnement de travail et ambiance sociale	Participatif	64	33,75	20,83
Motivation et satisfaction	Délegatif	61	29,6	16,64

Source : l'auteur

Il y existe une proximité (29,6% et 33,6%) entre les moyennes observées. Cela traduit une potentielle application homogène des styles de leadership des chefs d'établissement à partir des rôles mis en évidence. La plus faible moyenne de 29,6% assimilée au style déléгатif nous précise qu'il est le moins utilisé parmi les styles dominants qui ont un impact positif sur la motivation des enseignants. Le style participatif dominant dans les rôles pédagogiques avec un écart-type élevé de 24,46 % montre sa grande application pour la facilitation des apprentissages en établissement scolaire.

Tableau N°7 : Corrélations de Pearson entre les rôles (variables)

Corrélation entre variables	Coefficient r
Degré d'influence par rapport à la Moyenne	+ 0,91
Degré d'influence par rapport Ecart-type	+ 0,77
Moyenne à l'Ecart-type	+ 0,617

La corrélation est forte ($r = +0,91$) entre le degré d'influence et la moyenne, exprimant l'idée selon laquelle plus un style de leadership est dominant dans un rôle spécifique, plus élevée est la moyenne des pourcentages. Par contre, la corrélation entre l'écart -type le degré d'influence (0,77) d'une part et d'autre part la corrélation de l'écart-type à la moyenne (0,61) sont modérés. Bien les styles de leadership dominants pratiqués par les chefs d'établissement soient variables en fonction des différents rôles, il est observé une constante globale dans les corrélations positives entre le degré d'influence, la moyenne et l'écart-type. La fréquence d'utilisation d'un style de leadership augmente chaque fois qu'il est considéré comme dominant à travers les rôles identifiés avec de légères variations d'un établissement à un autre.

Tableau N°8 : Corrélations de Pearson entre les styles de leadership et la motivation

Styles de leadership	Coefficient r	Significativité p (seuil alpha)	Interprétation
Directif	- 0,51	0,15	Négatif modéré et non significatif
Persuasif	+ 0,39	0,30	Positif faible et non significatif
Participatif	+ 0,36	0,34	Positif faible et non significatif
Délegatif	+ 0,54	0,13	Positif modéré et non significatif

Source : l'auteur

Les données du tableau, aucun style de leadership n'est significatif, car les différents seuils de significativité $p > 5\%$. Le seuil de 5% est dépassé. L'effet réel des styles de leadership sur la motivation ne peut être affirmé.

Le seuil de significativité le plus proche de ce seuil de 0,05 est celui du style déléгатif ($p = 0,13$) qui a une tendance intéressante, car ce style est plus positif à la motivation avec un coefficient r plus élevé (+ 0,54) même si non significatif. Les autres styles de leadership ont un coefficient r plus faible et non significatif avec les neuf (9) items de la motivation.

Tous les styles de leadership sont non significatifs, ce qui ne permet pas d'établir des liens de causalité entre styles de leadership et motivation des enseignants.

Tableau N°9 : Régression linéaire multiple (coefficient β entre les styles de leadership et la motivation

Styles de leadership	Coefficient β	Significativité p	Interprétation
Directif	- 0,38	0,18	Négatif non significatif
Persuasif	+ 0,25	0,31	Positif faible et non significatif
Participatif	+ 0,21	0,37	Positif faible et non significatif
Déléгатif	+ 0,42	0,12	Positif modéré et non significatif

Source : l'auteur

Selon la régression linéaire multiple, les styles de leadership des chefs d'établissement influencent la motivation des enseignants sans être significatif, car tous les seuils de significativité des styles de leadership sont inférieurs à 0,05. Des variabilités existent selon les styles de leadership pratiqués.

Le style déléгатif présente le coefficient β positif le plus élevé ($\beta = + 0,42$) avec une significativité $p = 0,12$). Ce style favorise la motivation des enseignants en raison de la confiance prônée par ce style.

Il existe par contre un lien négatif entre motivation et style directif avec un coefficient β négatif ($\beta = - 0,38$) et une significativité $p = 0,42$. Toujours favorable à la motivation, mais avec des effets certes positifs plus faibles, les styles persuasif et participatif des coefficients β de + 0,25 et de + 0,21, mais non significatif avec un seuil de significativité respectif de 0,31 et 0,37 ($p > 5\%$).

4. Discussion des résultats

Cette analyse menée auprès de 35 chefs d'établissements et de 150 enseignants et relative à l'impact des styles de leadership des chefs d'établissement sur la motivation des enseignants a permis d'explorer les pratiques managériales en milieu scolaire. Différents styles de leadership ont été mis en évidence dans les pratiques de gestion des chefs d'établissement.

4.1 Un effet direct des styles de leadership et la motivation des enseignants

L'analyse de l'impact des styles de leadership des chefs d'établissement sur la motivation des enseignants met en lumière l'usage dominant des styles participatif et délégatif à travers des rôles pédagogiques et relationnels.

Ces résultats confirment les travaux de la littérature (Hersey & Blanchard, 1982 ; Nordhouse, 2018) selon lesquels les styles participatifs et délégatifs sont susceptibles d'accroître la motivation des enseignants en matière de leadership situationnel.

La motivation des enseignants semble fortement être liée et associée aux styles participatif et délégatif. Ces styles renforcent l'autonomie et la reconnaissance des enseignants, qui sont indispensables à la satisfaction au travail (Deci & Ryan, 2000). Les résultats confirment également les travaux de Bass et Riggio (2006) qui estiment que ces styles renforcent l'adhésion et la responsabilisation des enseignants en milieu scolaire.

Enfin, nos résultats corroborent les études sur le leadership (Leitwood et Jantzi, 2005 ; Gaziel et Wasserstein-Warnet, 2005) qui ont montré que l'amélioration de la satisfaction et de l'efficacité professionnelle est obtenue par le leadership collaboratif.

Nos résultats montrent que les chefs d'établissement mettent en œuvre un style de leadership flexible et adapté à l'environnement et au contexte scolaire comme relevé dans la littérature (Yakundi, 2012). Ces styles permettent d'accroître la collaboration des enseignants et leur engagement avec des effets positifs sur leur motivation. Toutes choses qui sont favorables à la transmission des savoirs par les pratiques enseignantes avec les conséquences sur la performance et le succès scolaire. Les travaux sur l'importance des relations interpersonnelles dans l'efficacité du leadership (Yukl, 2013) sont confirmés par nos résultats.

4.2 L'exercice de l'autorité administrative et légale per le style directif

La pratique du style directif à travers les rôles administratifs dans l'exercice de l'autorité légale et de symbole (Mintzberg H., 2006) du Chef d'établissement n'a pas montré d'un effet positif sur la motivation. Ces résultats sont en adéquation avec les travaux de Goleman (2000) qui associent le style directif à une réduction de l'indépendance et la prise d'initiative des collaborateurs (Rukmana, I. J., 2020). Ce style rigide peut entraîner le stress et une limitation de l'expression des talents et compétences des enseignants dans les classes.

4.3 Les conséquences de la motivation sur la performance scolaire

Notre analyse n'a pas été faite sur les effets de la motivation des enseignants sur la performance scolaire dans ce papier. Toutefois, il est admis qu'une amélioration des résultats des élèves est corrélée à un engagement et une responsabilisation accrue chez enseignants dans leurs pratiques

pédagogiques. Cette perspective est conforme à la logique de la théorie de l'autodétermination qui soutient que la motivation a une influence directe sur les performances en milieu éducatif (Deci & Ryan, 2004).

Conclusion

Notre recherche a mis en lumière l'impact des styles de leadership des chefs d'établissement sur la motivation des enseignants selon le modèle de Hersey et Blanchard en Côte d'Ivoire. Les résultats révèlent que les styles participatif et délégitif sont propices à la motivation des enseignants contrairement au style directif. Les styles participatif et délégitif sont prédominants dans les rôles et fonctions pédagogiques, managériales et de motivation. Ces styles encouragent l'autonomie, l'engagement et la confiance des enseignants pour garantir un climat de travail essentiel pour atteindre les objectifs de performance (Bass et Riggio, 2006) du système éducatif. Les résultats sont cohérents avec les travaux de Hersey et Blanchard (1982) et Northouse (2016) qui soulignent l'importance de la mise en œuvre d'un style bien adapté au contexte ivoirien, à la maturité des enseignants et surtout aptes à répondre aux besoins exprimés par les enseignants dans l'exercice de leur métier. Les travaux de Bass (1990) confirment que le leadership transformationnel similaire au style participatif stimule et déclenche l'implication des employés par l'encouragement, le soutien et la valorisation.

Dans le système éducatif ivoirien, les ressources et les moyens limités sont des défis affrontés au quotidien par les enseignants. Le style délégitif renforce dans ce contexte, la responsabilisation et l'autonomie des enseignants, collaborateurs des chefs d'établissements pour une motivation plus grande (Yukl, 2013).

À l'opposé des styles participatif et délégitifs, le style directif a un effet moins important sur la motivation et est plutôt exercé pour assurer l'autorité et le respect des règles. Des résultats confirmés par les conclusions de House (1971) et de Goleman (2000) qui estiment que le contrôle strict est source de stress et de démotivation au travail. Ce leadership directif de certains chefs d'établissement est le reflet de la transposition du modèle traditionnel wébérien de l'administration publique au système éducatif.

Limites

Des limites sont toutefois à relever. La taille de l'échantillon de 150 enseignants est limitée. Les travaux se concentrent uniquement sur l'enseignement technique, la formation professionnelle et l'artisanat et sur l'auto-évaluation par les enseignants du leadership des chefs d'établissement. Des indicateurs scolaires n'ont pas été pris en compte dans l'évaluation de l'impact des styles de leadership sur la motivation des enseignants.

La collecte des données quantitatives qui est basée sur l'auto-évaluation des enseignants réduit en termes de biais l'objectivité générale de la recherche. Des observations directes en établissement scolaire et des études longitudinales préconisées par Yukl (2003) pour comprendre l'évolution du leadership pourraient également compléter les analyses qualitatives et quantitatives.

Perspectives futures

Un échantillon plus large et diversifié et des données quantitatives sur le rendement scolaire ou les résultats scolaires effectifs permettraient d'améliorer nos conclusions dans des recherches futures. L'exploration de l'impact de la formation au leadership des chefs d'établissement sur leurs pratiques managériales (Kouzes et Posner, 2017) est une perspective de recherche qui pourrait permettre un meilleur leadership éducatif.

Les résultats de notre recherche soulignent que le leadership situationnel est essentiel pour la motivation des enseignants et l'amélioration de la qualité des pratiques enseignantes dans le système éducatif ivoirien. L'importance de son adaptation au contexte, aux réalités ivoiriennes et aux besoins des animateurs et acteurs du système éducatif ivoirien est mise en évidence. Ces résultats invitent à un renforcement des capacités des chefs d'établissement aux enjeux des styles de leadership participatif et délégitif, qui sont importants pour assurer la performance scolaire par l'implication des enseignants.

RÉFÉRENCES

- Anouti, M., & El Rouadi, N. (2020). The Online Learning Experiment in the Intermediate and Secondary Schools in Lebanon during the Coronavirus (COVID-19) Crisis. *International Journal of Advanced Research in Engineering & Technology*, 7, 14466-14485.
- Bass, B. M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*, 18, 19-32.
[http://dx.doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](http://dx.doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)
- Bass, B. M. (1990): Bass & Stodgill's Handbook of Leadership: Theory, research and Managerial Applications (3rd ed). New York: Free Press.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates Publishers. <https://doi.org/10.4324/9781410617095>
- Bergeron, J.L. Côté-Léger N., Jacques J. et Bélanger L. (1979). Les aspects humains de l'organisation, , Chicoutimi, Gaétan Morin, éditeur, 1979, 337 pp.
- Bergeron, G., Lemyre, L., Savoie, A., & Vinet, A. (1979). Le leadership : aspects conceptuels et méthodologiques. Montréal : Presses de l'Université de Montréal.
- Bhat, A. A. (2018). Job Satisfaction among High School Teachers, 6(1).
<https://doi.org/10.25215/0601.027>
- Bogler, R. (2001). The Influence of Leadership Style on Teacher Job Satisfaction. *Educational Administration Quarterly*, 37(5), 662-683.
<https://doi.org/10.1177/00131610121969460> (Original work published 2001)
- Boutin G (2018). L'entretien de recherche qualitatif. Théorie et pratique. Québec : Presses de l'Université du Québec. ISBN 978-2-7605-4999-9
- Collie, R. J., & Martin, A. J. (2017). Teachers' sense of adaptability: Examining links with perceived autonomy support, teachers' psychological functioning, and students' numeracy achievement. *Learning and Individual Differences*, 55, 29–39. <https://doi.org/10.1016/j.lindif.2017.03.003>
- Creswell, J. W. (2014). Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches (4th ed.). Sage Publications.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2004). Handbook of Self-Determination Research. University Rochester Press
- Desmarais C. et Abord de Chatillon E. (2010). Le rôle de traduction du manager. Entre allégeance et résistance, *Revue française de gestion*, 2010/6 n° 205, p. 71-88.

- Fournier, S. et Masou, R. (2016). Le rôle managerial des chefs d'établissement : quels enjeux de satisfaction pour les enseignants du secondaire en France ? @GRH, 21(4), 71-93. <https://doi.org/10.3917/grh.164.0071>.
- Fiedler, F.E. (1967) A Theory of Leadership Effectiveness. McGraw-Hill, New York
- Gather-Thurler, M. (2000). Les chefs d'établissement comme leaders pédagogiques : une utopie nécessaire. Revue française de pédagogie, (131), 77-88.
- Gaziel, H. et Wasserstein-Warnet, M.-M. (2005). Les facteurs influençant la satisfaction du travail des enseignants dans des contextes organisationnels et socio-culturels différents. Les Sciences de l'éducation - Pour l'Ère nouvelle, 38(4), 111-131. <https://doi.org/10.3917/lse.384.0111>.
- Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. Harvard Business Review, 78, 78-90.
- Goleman, D. (2000). Emotional Intelligence: Leadership That Gets Results. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2000/03/leadership-that-gets-results>
- Grawitz, M. (1996) Methods of the Social Sciences. 10th Edition, Dalloz, Paris.
- Grawitz, M. (2000). Méthodes des sciences sociales, Collection Précis, 11e édition, 1040 p.
- Hallinger, P. (2005). Instructional leadership and the school principal: A passing fancy that refuses to fade away. *Leadership and Policy Schools*, 4(3), 221-239.
- Hersey, P. and Blanchard, K.H. (1977) Situational Leadership. Center for Leadership Studies, Escondido, CA
- Hersey, P. and Blanchard, K.H. (1977) Management of Organizational Behavior 3er Edition- Utilizing Human Resources. Prentice Hall, New Jersey.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1982). Leadership style: Attitudes and behaviors. *Training & Development Journal*, 36(5), 50-52.
- Hanus, M. D., & Fox, J. (2015). Assessing the effects of gamification in the classroom: A longitudinal study on intrinsic motivation, social comparison, satisfaction, effort, and academic performance. *Computers & Education*, 80, 152-161. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2014.08.019>
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1982). Management and organizational behavior: Utilizing human resources (4th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- House, R. J. (1971). A path-goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16, 321-338. doi:10.2307/2391905

- IsaBelle, C. & Labelle, J. (2017). Rôles, responsabilités, pratiques et compétences des directions d'école. *Revue des sciences de l'éducation*, 43 (2), 1–14.
<https://doi.org/10.7202/1043024ar>
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2017). *The Leadership Challenge* (7th ed.). Jossey-Bass.
- Obilade S. O (1999). *Leadership Qualities and Styles As They Relate to Instructional Productivity*. The Manager Ibadan: Department of Educational Management, University of Ibadan, pp. 25-32
- Ofojebe, W. N., & Ezugoh, C. (2010). Teachers' motivation and its influence on quality assurance in the Nigerian educational system. *African Research Review*, 4(2).
<https://doi.org/10.4314/afrrrev.v4i2.58352>
- Kabore/Ouédraogo, J. (2021). Le leadership des directeurs d'écoles primaires et la réussite scolaire des élèves : quelle approche de gestion ? quel outil d'évaluation des pratiques ? *Lettres, Sciences Sociales Et Humaines*, 35(2).
- Kumar, R., & Bhatti, H. S. (2020). The Impact of Leadership on Employee Performance in SMEs of Australia. *The Middle East International Journal for Social Sciences (MEIJSS)*, 2(4), 217–226.
- kumari, J., Kumar, J. (2023). Influence of motivation on teachers' job performance. *Humanit Soc Sci Commun* 10, 158 (2023). <https://doi.org/10.1057/s41599-023-01662-6>
- Karabina, M. (2016). The Impact Of Leadership Style To The Teachers ' Job Satisfaction, 80–94.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2017). *The Leadership Challenge* (7th ed.). Jossey-Bass.
- Lapointe, É., & Gauthier, C. (2005). Le leadership pédagogique dans les établissements scolaires. *Revue des Sciences de l'Éducation*, 31(3), 601-617.
- Lapointe, C. et Gauthier, M. (2005). Le rôle des directions d'école dans la dynamique de la réussite scolaire. Dans L. DeBlois (dir.), *La réussite scolaire. Comprendre et mieux intervenir* (p. 39-50). CRIRES et Presses de l'Université Laval.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2005). A Review of Transformational School Leadership Research 1996–2005. *Leadership and Policy in Schools*, 4(3), 177–199.
<https://doi.org/10.1080/15700760500244769>
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2006). Transformational school leadership for large-scale reform: Effects on students, teachers, and their classroom practices. *School Effectiveness and School Improvement*, 17(2), 201–227. <https://doi.org/10.1080/09243450600565829>

- Leithwood, K., & Sun, J. (2012). The nature and effects of transformational school leadership: A meta-analytic review of unpublished research. *Educational Administration Quarterly*, 48(3), 387–423. <https://doi.org/10.1177/0013161X11436268>
- Louis, K. S., Leithwood, K., Wahlstrom, K. L., & Anderson, S. E. (2010). Learning from leadership: Investigating the links to improved student learning. The Wallace Foundation.
- Mulang, H. (2021). The Effect of Competences, Work Motivation, Learning Environment on Human Resource Performance. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 1(2), 84–93. <https://doi.org/10.52970/grhrm.v1i2.52>
- Miles M.B & Huberman A.M. (1991). Analyse des données qualitatives. Recueil de nouvelles méthodes, Bruxelles : De Boeck Université.
- Miles M. B., & Huberman, A. M. (1994). Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Miles M., & Huberman, (2003). Analyse des données qualitatives. Bruxelles: De Boeck Université
- Mintzberg H. (2006). Le Manager au quotidien : les dix rôles du cadre, trad. P. Romelaer, Éditions d'Organisation, 2e éd. 2006.
- Nawaz, N., & Yasin, H. (2015). Determinants of Motivation in Teachers: A Study of Private Secondary Schools Chain Networks in Bahawalpur. *Journal of Education and Practice* 6(4):55–59
- Northouse, P. G. (2013): Leadership: Theory and Practice (6th ed). Los Angeles, Sage
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and Practice* (7th ed.). Thousand Oaks, CA Sage.
- Nyakundi, T.K. (2013). Factors Affecting Teacher Motivation In Public Secondary Schools .In Thika West District, Kiambu County.
- Ogochi, G. (2014). Job Satisfaction and Teacher Effectiveness in Selected Secondary Schools in Trans Mara West District, Kenya. *Journal of Education and Practice*, 5(37), 125–141. Retrieved from www.iiste.org/Journals/index.php/JEP/article/download/18312/19000.
- Pelletier G. (2017). L'évolution de la notion de leadership en France : regard d'un chercheur universitaire québécois. *Revue France Forum*. Paris, France : Institut Jean Lecanuet.
- Pelletier G. (2013). Le leadership en éducation : une double perspective. *Revue Éducation Canada*, 53/IV, http://www.edcan.ca/articles/le_leadership_en_education_/?/lang_fr.
- Pelletier, G. (2018). Le leadership éducatif et la gouvernance des systèmes éducatifs : un regard pluriel. *Éducation et francophonie*, 46(1), 1–10. <https://doi.org/10.7202/1047132ar>

- Pont B., Nusche, D., & Moorman, H. (2008). Improving School Leadership, Volume 1: Policy and Practice. Paris: OECD Publishing. <https://www.oecd.org/education/school/44374889.pdf>
- Reddin, W.J. (1970). Managerial effectiveness. New York: McGraw-Hill.
- Reddin, W.J. (1967) The 3-D Management Style Theory. Training and Development Journal, 21, 8-17

- Ripon, A. (1987). Satisfaction et implication dans le travail. In Lévy-Leboyer, & Spérandio (Eds.), *Traité de Psychologie du Travail* (pp. 421-434). Paris: PUF
- Rukmana, Indra J. "The Influence of Leadership and Motivation on Employee Performance." *Almana*, vol. 4, no. 2, 10 Aug. 2020, pp. 190-196, doi:10.36555/almana.v4i2.1352.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Sajid, M., Shah, D., & Khan, A. (2018). Career development and motivation of teachers in public sector: A case study from Pakistan. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(3), 207–218.
- Savoie-Zajc, L. (2000). La recherche qualitative/interprétative. In D. T. Karsenti, & L. Savoie-Zajc (Eds.), *Introduction à la recherche en éducation* (pp. 171-198). Sherbrooke: éditions du CRP
- Shamaki, E. B. (2015). Influence of Leadership Style on Teacher's Job Productivity in Public Secondary Schools in Taraba State, Nigeria. *Journal of Education and Practice*, 6(10), 200–203.
- Soehlerlan S, L. (2022). The influence of strategic leadership and motivation on employee performance. *International Journal of Health Sciences*, 6(S1), 3548–3563
- Sutrisno, & Sunarsi, D. (2019). The Effect Of Work Motivation And Discipline On Employee Productivity At PT. Anugerah Agung In Jakarta. *Jurnal Administrare: Jurnal Pemikiran Ilmiah Dan Pendidikan Administrasi Perkantoran*, VI(2), 187-196.
- Tannenbaum, R. and Schmidt, W.H. (1958) How to Choose a Leadership Pattern. *Harvard Business Review*, 36, 95- 101.
- Tasya, I. A., & Gilang, A. (2020). The Influence of Motivation on Employees Performance. *Almana : Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 4(2), 262–265. <https://doi.org/10.36555/almana.v4i2.1405>

- Tashakkori, A. and Teddlie, C. (2010) SAGE Handbook of Mixed Methods in Social & Behavioral Research. SAGE Publications, Inc., Thousand Oaks.
<https://doi.org/10.4135/9781506335193>
- Tiemtoré, Z. & Ouédraogo, R. (2019). Le rôle du leadership dans la gestion des établissements scolaires au Burkina Faso: entre réduction des perturbations et amélioration de la qualité.
- Tremblay, M. A., Blanchard, C. M., Taylor, S., Pelletier, L. G., & Villeneuve, M. (2009). Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale: Its value for organizational psychology research. *Canadian Journal of Behavioural Science / Revue canadienne des sciences du comportement*, 41(4), 213–226. <https://doi.org/10.1037/a0015167>
- Vroom, V., & Yetton, P. (1973). Leadership and Decision-Making. Pittsburgh, PA: University of Pittsburgh Press. <https://doi.org/10.2307/j.ctt6wrc8r>
- Wacheux F. (1996). Méthodes quantitatives et recherche en gestion, Editions Economica, Paris
- Yukl, G. (2013): Leadership in Organizations (7th ed). Upper Saddle River: Pearson/Prentice Hall
- Yin, R. K. (2018). Case Study Research Design and Methods (6th Ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publishing.