

L'EFFET STYLE DE LEADERSHIP SUR LES PERFORMANCES DES ELEVES À L'ÉCOLE MAROCAINE

Fatima Zohra LAMAAZI,
Université Ibn Zohr d'Agadir,
LARLANCO
fatimazohra.lamaazi@edu.uiz.ac.ma

Résumé

L'école publique marocaine connaît actuellement des défaillances majeures et se situe en bas de l'échelle mondiale. Les réformes successives qu'a connues le système éducatif marocain insistent, entre autres, sur « un leadership efficace et une nouvelle conduite de changement ». D'ailleurs les travaux de recherche anglo-saxonne sur le leadership éducatif révèlent une certaine corrélation entre les styles de management dans les établissements scolaires et entre la réussite scolaire. Par le présent article, nous visons à étudier l'effet du style managérial du chef de l'établissement scolaire marocain sur les performances des élèves.

Mots-clés : Leadership, établissement public marocain, performance, chef d'établissement.

Abstract

Moroccan public schools are currently experiencing major failures and are at the bottom of the world scale. The successive reforms that the Moroccan education system has undergone emphasize, among other things, "effective leadership and new change management". Moreover, Anglo-Saxon research on educational leadership reveals a certain correlation between management styles in educational establishments and between academic success. Through this article, we aim to study the effect of the managerial style of the head of the Moroccan school on student performance.

Keywords: Leadership, Moroccan public establishment, performance, head of establishment.

L'école publique marocaine s'est lancée dès le début du XXI^e siècle dans une succession de réformes. Ces changements optent, entre autres, pour «un leadership efficace et une nouvelle conduite de changement» (Vision stratégique de la réforme 2015-2030 : 79). Cependant, les acquis des apprenants marocains demeurent en deçà des espérances (PIRLS 2021, PISA 2022, PNEA 2019). Les facteurs de ces défaillances sont multiples mais nous allons étudier, exclusivement, l'effet du style managérial du chef de l'établissement scolaire sur les performances des élèves. Comment le leadership de la direction de l'école pourrait-il impacter le rendement des apprenants ? Le style de gestion adopté par le directeur de l'établissement serait-il à même d'améliorer les apprentissages ?

I-Survol conceptuel

La littérature abordant le leadership est vraiment très riche et vaste donnant à voir de nombreux chercheurs qui ont essayé de théoriser ce phénomène en proposant divers modèles et typologies.

Leadership, c'est quoi ?

La revisite des définitions formulées autour de la notion du leadership (Jean-Michel Plane, 2015 : 2 ; Monica Gather Thurler, Guy Pelletier et Yves Dutercq, 2015 : 96 ; Halpin, 1957 :166 cité et traduit par Brassard et Lapointe, 2018 : 17 ; ...), laisse déduire que ce concept se définit généralement comme étant une influence que le dirigeant exerce sur ses subordonnés au sein d'une organisation afin de les unir autour d'un objectif commun et les orienter à l'accomplir efficacement.

Leader ou chef ?

Le chef exerce un « leadership de droit » (Pesqueux, 2020 :2) fondé sur une « autorité formelle » régie par un « contrat de travail qui lie un employé à son patron ». Il est question d'un leadership imposé qui exige des subordonnés la soumission et l'obéissance au commandement du chef.

Le leader, quant à lui, se livre à un « leadership de fait » marqué par une « autorité informelle » qui peut trouver sa légitimité dans ses traits de personnalités, ses comportements, ses réactions face aux différentes circonstances, sa gestion de l'imprévisible et l'aléatoire, ses manières de considérer les subordonnés... Il s'agit donc non pas d'une épithète qui va de soi avec le statut du chef ou du dirigeant mais plutôt un attribut qui se construit par l'exercice, qui se prouve par les actes et se légitime par l'adhésion et la reconnaissance des suiveurs.

Modèles et théories du leadership

Les modèles et les théories qui traitent le sujet du leadership sont multiples et peuvent être classés en fonction de plusieurs variables. Ainsi, on peut citer :

1° Les approches personnalistes qui se focalisent sur la personnalité du leader et s'intéressent à ses caractéristiques, ses traits, ses actes et ses comportements (autoritaire, paternaliste, démocratique, participatif...).

2° Les approches situationnelles

Ces approches sont basées sur la théorie de la contingence (Mrs Joan Woodward (1958-1965), Thomas Burns & Georges M. Stalker (1961), Paul Roger Lawrence & Jay William Lorsch (1967), Henry Mintzberg (1989)...) qui postule que seule la situation pourrait déterminer le style appropriée à telles ou telles circonstances selon l'environnement, la structure, la taille... de l'organisation, la complexité de la tâche, les besoins, les compétences et le degré d'implication des collaborateurs...

Blanchard et Hersey (1969) identifient quatre styles de leadership situationnel (directif, persuasif, participatif et délégatif) en relation avec quatre postures de leader à savoir diriger, entraîner, épauler et déléguer.

3° Les approches transformationnelles et transactionnelles

Contrairement au leadership transactionnel qui s'établit selon une logique de donnant-donnant marquée par une relation de transactions et d'échanges et un système de récompense/sanction, le

L'EFFET STYLE DE LEADERSHIP SUR LES PERFORMANCES DES ELEVES

leader transformationnel vise à changer profondément et d'une manière durable ses collaborateurs et essaie de les convaincre à dépasser leur intérêt personnel pour qu'ils puissent s'engager dans une vision commune et s'attacher à la réalisation des buts collectifs. (cf. Burns (1978), Bennis et Nanus (1985), Bass (1990), Brunelle (2015)...).

4° Le leadership authentique :

Avec la montée de certaines conduites managériales dépourvues des normes déontologiques et morales, il s'est avéré nécessaire que les dirigeants se comportent avec honnêteté et sincérité afin de restaurer la confiance des subalternes envers les teneurs de la direction. Ainsi les années 2000 connaissent l'apparition du leadership authentique fondé sur un ensemble de valeurs morales et éthiques.

Le leader authentique n'a pas un style de direction précis mais il suscite l'adhésion de ses collaborateurs par ses capacités de véritable soi, de transparence et d'honnêteté, de cohérence entre paroles et actes, d'inclusion de tous les membres de son groupe en leur prêtant l'attention tout en étant vigilant vis-à-vis leurs différents besoins.

Leadership éducatif

Nombreuses sont les recherches qui ont démontré l'effet, direct ou indirect, de leadership des directeurs d'écoles sur les performances des élèves :

Outre l'enseignement, plusieurs recherches attestent que le leadership, notamment celui des directions d'école, influence la réussite éducative. [...] le leadership arrive juste après les variables « enseignant/enseignement » [...] le style de leadership de la direction d'école a des effets indirects sur l'amélioration du rendement des élèves en raison de son influence sur les pratiques du personnel enseignant. (Labelle et Jacquin (2018 : 181) cités par France Gravelle (2021 : 38) dans son rapport de recherche Gestion et leadership pédagogique)

Il s'avère que le style de direction contribue à la réussite des élèves à travers l'attention accordée à la qualité des enseignements et à la compétence professionnelle des praticiens.

La gouvernance du système éducatif marocain : Approche de décentralisation et leadership efficace

A partir des années 2000 marquées par le lancement de la réforme déclarée dans la Charte nationale de l'éducation et de la formation et fondée sur la décentralisation et la déconcentration, le système éducatif adopte une nouvelle restructuration cherchant à alléger les responsabilités de l'administration centrale qui se chargera de la conception des plans stratégiques et des orientations générales, du contrôle et du suivi (El Hayani,2017 : 147).

Au niveau des établissements scolaires, l'approche de décentralisation aspire à fortifier le rôle des administrations locales dans la gestion des affaires éducatives, et ce par la création de divers conseils

(conseil de gestion, conseil pédagogique, conseils d'enseignement, conseils de classe) dirigés par les chefs des écoles et basés sur la représentativité, la pluralité et la démocratie.

En outre, l'opérationnalisation de la volonté de décentralisation se fera également par le biais de l'élaboration du projet d'établissement constitué d'un programme d'actions qui met en exergue les changements que l'école essaie d'intégrer en vue d'optimiser la qualité de son rendement.

La réforme table aussi sur un leadership efficace et une nouvelle conduite de changement. Elle insiste sur la mobilisation des acteurs éducatifs et des chercheurs, des familles, des collectivités territoriales, de la société civile, des opérateurs économiques, des médias tout en faisant appel à une dynamisation des mécanismes du suivi et de l'évaluation.

Le leadership visé par la réforme devrait s'appuyer sur une gouvernance fondée sur la responsabilité et reddition des comptes et animée par une volonté de changement et de rénovation des méthodes d'action et de gestion.

Ce pilotage, censé opérationnaliser la réforme du système éducatif, tiendrait à privilégier, entre autres, le travail en équipe, la communication positive, la généralisation du projet de l'établissement dans le cadre de l'autonomie des établissements scolaires, la consolidation de la gestion axée sur les résultats en complémentarité avec le rôle de la direction centrale responsable de l'élaboration des grandes stratégies nationales, du contrôle, de l'orientation et du soutien. (Vision stratégique de la réforme 2015-2030, Résumé : 80-86).

Et partant, c'est par le biais du projet d'établissement que l'on compte traduire la réforme au sein de l'école et intégrer les transformations au niveau du pilotage et des pratiques afin de maximiser les résultats des apprenants.

Leadership des chefs d'établissement scolaire : quels effets sur les performances des apprenants ?

Méthodologie de recherche

Pour mener à bien notre recherche, nous avons opté pour une enquête de terrain en conciliant méthode qualitative et méthode quantitative. En effet, nous nous sommes basées sur des entretiens avec neuf chefs d'établissement tous cycles confondus et répartis sur des zones rurale et urbaine de la direction provinciale d'Agadir. L'objectif de ces entretiens est de mettre en exergue l'autoévaluation de ces directeurs de leurs propres styles de pilotage, de comprendre comment s'exerce quotidiennement leur agir managérial et quels obstacles pourraient freiner leur leadership.

Nous avons également administré des questionnaires à l'adresse des enseignants afin de faire sortir leurs appréciations vis-à-vis le leadership adopté par le dirigeant de l'établissement scolaire en question.

L'EFFET STYLE DE LEADERSHIP SUR LES PERFORMANCES DES ELEVES

Chefs d'établissement : Echantillon d'enquête

Zone rurale							
	Nombre des élèves	Nombre des enseignants	Nombre des administratifs	Expérience par an	Taux de réussite	leadership déclaré	Auto-évaluation
Ecole primaire	374	25	0	- de 5	100%	participatif	efficace
Lycée collégial	2173	61	11	- de 5	45%	participatif	peu efficace
Lycée qualifiant	1080	51	7	+ de 10	47%	participatif	efficace
Lycée collégial	1939	58	11	Entre 5 et 10	52%	participatif	Peu efficace
Zone urbaine							
Ecole primaire	500	14	0	+ de 10	100%	démocratique	efficace
Ecole primaire	1400	41	2	+ de 10	90%	démocratique	efficace
Collégial	2090	72	10	Entre 5 et 10	67%	participatif	efficace
Lycée qualifiant	1800	95	11	+ de 10	80%	participatif	efficace
Lycée qualifiant	950	44	8	+ de 10	56%	participatif	Peu efficace

L'échantillon formé des dirigeants cibles de notre enquête, quoiqu'il ne soit suffisamment représentatif, est assez hétérogène et peut donc nous fournir des renseignements acceptables sur notre question de recherche. Les différences sont fort perceptibles d'un établissement scolaire à un autre :

- le nombre des élèves varie de quelques centaines pour atteindre plus de deux mille apprenants ;
- le nombre des enseignants va d'une vingtaine jusqu'à environ une centaine de praticiens ;
- les cadres administratifs sont quasi absents au cycle primaire ;

- l'expérience des chefs d'établissements interrogés varie de moins de cinq ans jusqu'à plus de dix ans ;
- les enquêtés sont tous des hommes à cause de la prédominance du genre masculin dans le domaine de la direction des établissements scolaires ;
- le taux de réussite des élèves portant sur les années certificatives varie d'un établissement à l'autre mais il est généralement très élevé à l'école primaire. Ce pourcentage diminue relativement au collège, au qualifiant rural pour augmenter au qualifiant urbain ;
- un taux de 66,67% des chefs d'établissements enquêtés donne une appréciation positive sur leur leadership en le qualifiant d'efficace ; cette valorisation est souvent liée à un taux de réussite des élèves bien élevé. Les intentions déclarées laissent voir un fort penchant (un taux de 77,78%) vers le style participatif alors qu'un pourcentage de 22,22% opte pour un style démocratique.

Le style participatif semble être adopté par la majorité des interrogés dans toutes les zones et une minorité se déclare démocratique dans sa manière d'agir. Et partant, les chefs d'établissements expriment leur tendance à la consultation et au dialogue avec les autres acteurs avant la prise de décisions. En outre, un grand nombre de chefs d'établissements cibles de notre enquête expriment leur satisfaction vis-à-vis leurs styles de leadership. Cela pourrait être justifié en ce stade par une bonne estime de soi face à des dirigeants probablement humbles.

Ce qui ressort des entretiens avec les chefs d'établissements

1° Une vision adéquate aux théories de leadership transformationnel

Les chefs d'établissements interrogés partagent des représentations relativement pareilles sur le concept du leadership et son effet sur la réussite des élèves. En effet, les dirigeants reconnaissent leur rôle central dans la mise en œuvre de la réforme au sein de leurs écoles.

Pour eux, le leadership s'incarne dans la capacité du dirigeant à influencer tous les acteurs (enseignants, administratifs, élèves, parents, partenaires...) et les mener à travailler en équipe pour la réussite de l'école.

Ainsi se rejoignent leurs perceptions formulées autour du leadership conçu comme étant une gestion participative et par projet, basée sur la coopération, la négociation et la communication positive.

Les enquêtés ont également tendance à lier le leadership à des qualités personnelles du leader, ses capacités à mener le jeu éducatif, ses compétences en stratégies appliquées, ses formations académiques, professionnelles et culturelles.

Leurs propos ne s'éloignent pas des théories abordant la question du leadership particulièrement les approches transformationnelles vu qu'ils se considèrent comme les pivots de toute réforme et par là même les acteurs du premier degré qui œuvrent pour introduire et conduire le changement au sein de leurs établissements.

L'EFFET STYLE DE LEADERSHIP SUR LES PERFORMANCES DES ELEVES

2° Exercice du leadership : discours d'une grande généralité

L'entrevue avait comme objectif essentiel de voir comment s'exerce quotidiennement ce leadership déclaré. Les réactions des dirigeants se focalisent sur une énumération de leurs macrofonctions telles l'organisation, la planification, la direction, l'exécution du plan d'action, l'élaboration du projet d'établissement...

Cet inventaire trop général ne peut nous renseigner sur la manière de mise en œuvre de ces fonctions et qui fait d'un dirigeant un leader meneur de changement. Construire des tableaux de services, diriger des réunions, créer des clubs éducatifs, motiver et faire adhérer les autres acteurs, innover et prendre l'initiative... sont autant de tâches et d'attitudes qui ne donnent pas suffisamment d'informations sur la concrétisation de leur style managérial mais qui réitèrent soit ce qui est attendu d'un chef d'établissement en termes de gestion administrative soit des notions théoriques élaborées autour du concept de leadership.

Une compréhension des tâches et des sous-tâches des chefs d'établissement nécessite donc une observation de leur quotidien au sein de l'école. Cela pourrait constituer l'objectif d'une recherche ultérieure. Cette méthode pourrait rendre compte des détails susceptibles de renseigner sur l'exercice du leadership, sur les spécificités d'action et de réaction qui font d'un dirigeant non pas seulement un leader de droit mais un leader de fait.

3° Effet du leadership sur les performances des élèves

En ce qui concerne l'impact du leadership des chefs d'établissement sur les performances des élèves, les enquêtes montrent un consensus sur l'effet positif de leurs interventions sur l'amélioration des performances des apprenants.

D'ailleurs, ils insistent sur leur rôle dans la création des conditions favorables pour le travail ce qui affecte positivement l'efficacité du rendement des enseignants et se reflète par conséquence sur la réussite des élèves. Ils contribuent donc d'une manière indirecte à l'optimisation des apprentissages en assurant un environnement approprié à l'enseignement.

Parmi les actions déclarées comme émanant d'un leadership éducatif de qualité, il est question des interventions des dirigeants pour attribuer un tel niveau ou telle filière à un tel professeur. La grande connaissance de ses membres d'équipe permet au dirigeant de distribuer les tâches en adéquation avec leurs compétences et leur maturité professionnelle et psychologique pour placer chaque enseignant là où il faut et où son rendement sera optimal.

Cet effet indirect se révèle également dans le fait de communiquer et d'établir des ponts avec les parents censés intervenir auprès de leurs enfants pour les booster davantage et les conduire vers le succès.

D'une autre part, les dirigeants cibles de notre enquête trouvent qu'ils influent favorablement sur les compétences des apprenants à travers l'activation et l'animation de la vie scolaire, l'implication

des élèves dans les conseils, la dynamisation des clubs tout en optant pour une approche psychologique basée sur la motivation, la considération, l'inclusion et la célébration des performants. Ces actes peuvent être considérés comme gestes susceptibles d'impacter directement la productivité des enseignants.

4° Une appréciation positive du style de leadership adopté

La majorité des chefs d'établissement questionnés expriment un jugement favorable vis-à-vis leur style de leadership. Cette autoévaluation positive est basée sur des facteurs liés aux élèves, aux enseignants et à l'environnement interne et externe.

Le critère-élèves est lié à un ensemble d'indices donnant le privilège aux résultats puis la discipline et le comportement :

- les résultats tout d'abord ;
- la diminution de la déperdition scolaire et du redoublement ;
- l'achèvement des années de scolarité obligatoire ;
- l'orientation vers des options à accès limité ;
- la clarté du projet personnel ;
- l'intégration sociale, la fréquentation des centres de formation professionnelle et artisanale ;
- l'attachement au respect des valeurs de citoyenneté ;
- le respect de l'autre ; le respect du règlement interne ; la diminution des comportements négatifs ;
- le maintien des biens de l'établissement ;
- la participation volontaire aux activités scolaires et parascolaires ;
- l'expression de son avis ;
- la capacité d'assumer ses responsabilités...

Le critère-enseignants renvoie selon les enquêtés à la satisfaction des professeurs vis-à-vis les conditions de travail et la nature de communication ; à leurs performances ; à l'efficacité des conseils pédagogiques et des clubs ; à leur implication dans le processus d'accompagnement, de soutien et dans les activités de la vie scolaire...

Le critère- environnement interne est mesuré par le rendement de l'établissement, la réalisation de certains objectifs visés, suivi du projet, l'esprit de coopération, d'harmonie, de fraternité et de partenariat qui règne entre tous les acteurs de l'établissement.

Le critère-environnement externe est révélé à travers l'implication des acteurs locaux dans la réalisation des projets et objectifs construits et la satisfaction des parents.

L'EFFET STYLE DE LEADERSHIP SUR LES PERFORMANCES DES ELEVES

5° Au-delà de la satisfaction, des obstacles et frustration

Les chefs d'établissements interviewés, quoiqu'ils apprécient leur agir managérial, ne cachent pas leur déception due à des éléments qu'ils se sentent incapables de surmonter. D'abord, ils soulignent l'impact de l'environnement socioéconomique défavorable des élèves, le manque -particulièrement dans les zones rurales- des conditions encourageant à l'opérationnalisation d'un leadership efficient et une mise en œuvre des principes de la réforme.

Les moyens de travail sont limités, ce qui freine les volontés d'aller vers le changement et la transformation des pratiques. Ce qui est encore démotivant c'est l'absence d'une interaction positive de la part des enseignants et une faiblesse au niveau de la formation de certains cadres.

Les dirigeants sont donc convaincus de l'importance du leadership efficient et de son rôle dans la traduction de la réforme et l'introduction du changement au sein de leurs écoles. Ils reconnaissent l'impact de leur style de direction sur les performances des élèves.

Mais ils n'explicitent pas comment ils exercent ce leadership dans leur quotidien et se contentent d'inventorier leurs macrofonctions. Aucun n'a mentionné le conseil de gestion quoiqu'il soit un outil central de la direction locale ; ce qui pourrait être expliqué par un manque de fonctionnement de ce conseil.

D'une autre part, la majorité des dirigeants occultent le sujet du projet de l'établissement. Nous nous attendons à ce qu'ils soulignent leurs efforts déployés au niveau de l'élaboration, la planification, la réalisation...de ce projet qui constitue un plan d'action pour entamer le changement et conduire les élèves vers la réussite.

S'ils passent sous silence ces deux mécanismes essentiels pour une gestion participative, innovante, créative, basée sur les résultats, c'est probablement dû à l'inanité de ces deux dispositifs vu le manque des moyens financiers, l'absence d'une implication des concernés et l'incommunicabilité.

Le ressenti des enseignants : le questionnaire

Le questionnaire adressé aux enseignants vise à faire sortir leurs ressentis par rapport au leadership exercé par leurs directeurs ainsi que leur évaluation du pilotage mené par les dirigeants des écoles où ils officient. D'ailleurs, 28 praticiens ont accepté de répondre à ce questionnaire.

Plus de la moitié des enseignants enquêtés apprécient le dynamisme de leurs dirigeants mais déclarent que ceux-ci ont une faible créativité. Ils révèlent aussi que l'effort des directeurs est orienté d'abord à la création d'un climat favorable au travail et à la gestion administrative et que leurs interventions au niveau de l'accompagnement ou l'encadrement des enseignants restent limitées. Seulement 46.4% des enseignants interrogés avouent que la direction les fait participer à la gestion de leur établissement. Les réactions des enquêtés montrent également que les dirigeants n'arrivent pas à influencer les enseignants pour faire d'eux des amateurs de leur conduite. Donc, on ne peut pas s'attendre à une adhésion volontaire à la vision du chef (s'il y en a une).

Généralement, les enseignants enquêtés montrent leur satisfaction vis-à-vis le leadership exercé par leurs dirigeants et reconnaissent que ceux-ci impactent positivement leur rendement en assurant un espace propice à l'exercice de leur mission et ils admettent également qu'ils affectent la réussite des apprenants.

Force est de constater que les enseignants cibles de notre enquête ordonnent les tâches des directeurs en fonction de leur fréquence. Ils avouent que les directeurs donnent la priorité aux tâches administratives, puis le maintien de la stabilité et de l'ordre au sein de l'établissement, ensuite l'influence exercée sur les enseignants et finalement l'influence orientée vers les performances des apprenants.

Suggestions des enseignants pour un leadership de qualité

Pour un leadership de qualité, les enseignants enquêtés mentionnent des points à améliorer, des attitudes et des conduites à adopter par les chefs d'établissement. Nous pouvons classer ces propositions en trois catégories :

- un savoir-être : on attend du chef d'établissement qu'il soit sincère, honnête, équitable, sérieux, flexible, poli, compréhensif, engagé, bienveillant aux besoins des enseignants, des élèves et de l'établissement... Il est également souhaité qu'il garde toujours une posture professionnelle, qu'il soit en écoute des enseignants, reconnaisse leur rôle tout en étant sévère à l'égard des retards et de l'absentéisme de certains d'entre eux ;
- un savoir-faire : les enseignants enquêtés tablent sur la créativité de leur chef, la gestion participative, la médiation de leurs besoins aux directions provinciales, la présence permanente sur le terrain et surtout une bonne communication. Ils espèrent voir que le dirigeant consacre plus de temps non seulement à l'administration mais aussi à ce qui se passe dans l'établissement, qu'il partage sa vision et ses idées et aille vers la concrétisation du projet d'établissement ;
- un savoir-devenir : on escompte aussi que le directeur construise un projet d'établissement cohérent avec sa vision tout en définissant les objectifs ainsi que les moyens de les atteindre...

Il paraît que les attentes des enseignants interrogés s'orientent vers un leadership authentique basé sur des valeurs éthiques et morales (honnêteté, équité, bienveillance, sincérité, reconnaissance...), sur la participation, la communication et sur le changement aussi à travers l'importance donnée à la mise en œuvre effective du projet de l'établissement. On pourrait dire qu'ils tablent sur un leadership transformationnel authentique.

Il nous semble légitime à ce stade de déduire que les chefs d'établissements demeurent centrés sur la gestion administrative liée à l'exécution des directives –provinciales, régionales ou centrales- et auxquelles ils consacrent plus de temps et d'efforts. Ils s'inscrivent donc non pas dans une logique de changement (projet d'établissement non concrétisé) mais plutôt dans une démarche visant la stabilité, le maintien de l'ordre et de la sécurité. Cela est fondamentalement nécessaire et a son impact positif sur les performances des élèves mais reste insuffisant pour franchir le pas vers le véritable changement.

L'EFFET STYLE DE LEADERSHIP SUR LES PERFORMANCES DES ELEVES

Finalement, nous pouvons conclure que les chefs d'établissement cibles de notre enquête, lorsqu'ils apprécient positivement leur leadership, sont en train de souligner une efficacité procédurale inscrite dans une logique bureaucratique traditionnelle conforme aux règles de travail et basée sur la mise en œuvre désintéressée des moyens. Ils n'arrivent pas à franchir le pas vers le changement susceptible d'améliorer les résultats des élèves et qui se concrétise dans l'élaboration, la réalisation et le suivi du projet de l'établissement. Celui-ci nécessite une recherche approfondie afin d'analyser et comprendre les motifs de son dysfonctionnement qui n'est pas lié uniquement au style de leadership adopté par la direction. Le chef d'établissement ne peut introduire et conduire des transformations au sein de son établissement si les directions centrale, régionale et provinciale n'ont pas de vraies intentions de changement.

Bibliographie

- Bennis, W. & Nanus, B. (1985), *Leaders: The Strategies for Taking Charge*, Harper & Row, New York.
- Blanchard K.H. & P. Hersey P. (1969), *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*, Prentice Hall, New Jersey.
- Brassard, A. & Lapointe, P. (2018). Le leadership associé à l'exercice de la fonction de dirigeant d'une organisation : de quoi s'agit-il ? *Éducation et francophonie*, 46(1). <https://doi.org/10.7202/1047133ar>. Consulté le 26 mai 2023.
- El Hayani, A. (2016-2017), *La gouvernance du système éducatif marocain et la réussite scolaire des élèves. Quels degrés et nature d'influence ?* Thèse de doctorat national, Sous la Direction de Madame Amina Debbagh, Faculté des Sciences de l'Education, Université Mohamed V de Rabat.
- Gravelle, F. (2021), *Gestion et leadership pédagonumérique. Rapport de l'accompagnement des gestionnaires dans le projet-pilote « prévention »*. Rapport de recherche Rapport de recherche préparé pour le ministère de l'Éducation du Québec (MEQ), p.36 (<http://www.education.gouv.qc.ca/>)
- Labelle, J. & Jacquin, P. (2018). Leadership transformationnel des directions d'école et communauté d'apprentissage professionnelle : une analyse. *Éducation et francophonie*, 46(1), 179–206. <https://doi.org/10.7202/1047142ar>.
- Pesqueux, Y. (2020), *A propos des théories du leadership –Doctorat*. France.halshs-02524246v3. Thurler, M.G., Pelletier, G. et Dutercq, Y. (2015), « Leadership éducatif ? », *Recherche et formation* [En ligne] URL : <http://journals.openedition.org/rechercheformation/2401> ; DOI : 10.4000/rechercheformation.2401. Consulté le 02 juin 2023.
- Programme National d'Evaluation des Acquis des élèves de la 6ème année primaire et 3ème année secondaire collégiale (PNEA 2019), Royaume du Maroc, Conseil Supérieur de l'Education, de la Formation et la Recherche Scientifique.

- Vision stratégique de la réforme 2015-2030, Pour une école de l'équité, de la qualité et de la promotion, Royaume du Maroc, Conseil Supérieur de l'Education, de la Formation et la Recherche Scientifique.