

Le leadership dans les organisations publiques marocaines : Cas des directeurs des établissements scolaires publics de la direction provinciale d'Al Haouz AREF Marrakech-Safi

Leadership in Moroccan public organizations: Case of principals of public schools in the provincial directorate of Al Haouz RAET Marrakech-Safi

Karim MAZROUB, (Doctorant)

*Laboratoire Interdisciplinaire Ingénierie des Affaires, Soft skills, Management et Droit
Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales – Ain sbaâ
Université Hassan II, Casablanca, Maroc*

Nabila BHIH, (Enseignante-Chercheuse)

*Laboratoire Interdisciplinaire Ingénierie des Affaires, Soft skills, Management et Droit
Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales – Ain sbaâ
Université Hassan II, Casablanca, Maroc*

Adresse de correspondance :	Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales - Ain sbaâ Laboratoire Interdisciplinaire Ingénierie des Affaires, Soft skills, Management et Droit (LIASMAD) Université Hassan II, Casablanca, Maroc Tél : 0522 34 34 82
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude et ils sont responsables de tout plagiat dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	MAZROUB, K., & BHIH, N. (2024). Le leadership dans les organisations publiques marocaines : Cas des directeurs des établissements scolaires publics de la direction provinciale d'Al Haouz AREF Marrakech-Safi. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 5(12), 377-394. https://doi.org/10.5281/zenodo.14285841
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: October 07, 2024

Accepted: November 28, 2024

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME

ISSN: 2658-8455

Volume 5, Issue 12 (2024)

Le leadership dans les organisations publiques marocaines : Cas des directeurs des établissements scolaires publics de la direction provinciale d'Al Haouz AREF Marrakech-Safi

Résumé

Le leadership exercé par les responsables des établissements d'enseignement joue un rôle important dans l'amélioration du système de l'éducation et de la formation, car il permet d'influencer positivement tous les partenaires pour atteindre les objectifs souhaités, au niveau local et au niveau des grandes tendances et stratégies nationales.

L'objectif de cet article est d'examiner le leadership des chefs d'établissements publics d'enseignement dans la direction provinciale d'AL HAOUZ relevant de l'académie régionale de Marrakech-Safi. Et pour atteindre cet objectif, nous avons privilégié une investigation qualitative de type exploratoire, et nous avons opté pour l'utilisation de l'entretien comme méthode de collecte de données. Les entretiens ont été menés auprès de 12 chefs d'établissements scolaires des différents cycles d'enseignement.

L'étude vise à identifier la mesure dans laquelle les dirigeants des établissements d'enseignement possèdent les aptitudes et les compétences en leadership appropriées. Elle vise aussi à déterminer les styles de leadership adoptés par les répondants, et à détecter les problèmes les plus importants qui entravent leur travail.

Mots clés : Leadership, Leadership éducatif, Directeurs, Établissements scolaires publics, Styles de leadership

Classification JEL: M10, M12, M54, O15.

Type de l'article : Recherche empirique

Abstract :

The leadership provided by school leaders plays an important role in improving the education and training system, by positively influencing all partners to achieve the desired objectives, both at local level and in terms of major national trends and strategies.

The objective of this study is to examine the leadership of the heads of public education institutions in the provincial directorate of AL HAOUZ. In order to achieve this objective, we favoured a qualitative investigation of an exploratory type, and we chose the interview as the data collection method. The interviews were conducted with 12 school heads from different educational cycles.

The study aims to identify the extent to which leaders of educational institutions possess appropriate leadership skills and competencies, to determine the leadership styles adopted by the respondents, and to detect the most important problems that impede their work.

Keywords : Leadership, Educational leadership, Directors, Publics school, leadership styles.

JEL Classification : M10, M12, M54, O15.

Paper type : Empirical research.

1. Introduction

Dans un contexte de plus en plus complexe, concurrentiel et imprévisible, la majorité des chercheurs comme des praticiens reconnaissent que la capacité à agir et à réagir collectivement est impérative pour la survie des organisations. En ce sens, la compétitivité et la survie des organisations reposent de plus en plus sur la qualité de ses hommes. Ainsi, les organisations ont besoin plus que jamais de leaders qui soient efficaces et capables de mener leurs projets à bien dans un environnement risqué et incertain.

C'est pourquoi les questions de leadership, sa compréhension, ses styles, son orientation, son développement et ses défis ont toujours été particulièrement importantes pour toutes les organisations. En effet, le leadership est l'un des impératifs les plus anciens du monde et représente un phénomène universel (Bass, 1990). Le leadership existe dans toutes les sociétés, car il est considéré comme essentiel au fonctionnement d'une organisation (Wren, 1995 ; House et Aditya, 1997 ; Parry et Bryman, 2006). De plus, Pounder et ses collègues (1995) soutiennent que le succès ou l'échec de chaque communauté dépend « principalement » du type et de la performance de ses dirigeants. Parce que le leadership joue un rôle important dans la compréhension du comportement organisationnel, des chercheurs en psychologie et en sciences de gestion se sont attachés à étudier les leaders et leurs collaborateurs sous différents angles.

Cependant, bien que le leadership soit considéré comme crucial par la société et la recherche, sa définition demeure étonnamment complexe et amplifiée par les diverses perspectives sur le sujet, les différents types de leadership, et par conséquent, les défis qu'il pose aux organisations. En effet, le terme "leadership" revêt des significations variées selon les auteurs.

Diverses raisons justifient l'intérêt porté au leadership éducatif dans les systèmes éducatifs. Parmi celles-ci figurent le contexte du Nouveau Management Public, la gestion de la performance et l'accent mis sur les résultats (Gather Thurler et al., 2015). L'avancement du système éducatif dépend de l'amélioration du fonctionnement de chaque établissement, où les modèles de gouvernance et le partage des responsabilités entre les encadrants et le personnel enseignant jouent un rôle important. C'est pour cela que la question du leadership au sein des institutions éducatives en général et des établissements scolaires en particulier est considérée aujourd'hui comme un des leviers essentiels pour l'amélioration des performances des systèmes éducatifs. Le leadership éducatif se manifeste comme un processus d'influence mutuelle et transactionnelle où les membres d'un groupe élaborent ensemble le sens d'un « agir ensemble » destiné à renforcer et transformer les pratiques pédagogiques pour garantir le succès de tous les élèves. Il doit être partagé entre les participants, qui doivent le percevoir comme une exigence permanente de remise en question collective des pratiques pédagogiques et relationnelles (Gather Thurler et al., 2015).

Au Maroc, la vision stratégique 2015-2030 considère le leadership des directeurs des établissements scolaires publics comme un facteur de la réussite de la réforme du système éducatif. Dans le même cadre, nous trouvons que la feuille de route 2022-2026 pour la réforme de l'école publique a indiqué que les directeurs devraient avoir des compétences en matière de leadership pour les rendre capables de se mobiliser pour lutter contre la déperdition scolaire, assurer les apprentissages et œuvrer à l'épanouissement des élèves et, par conséquent, à participer à l'amélioration de leurs établissements.

C'est dans ce contexte que cet article vise à évaluer les pratiques de leadership adoptées par les directeurs des établissements scolaires publics au Maroc, tout en identifiant les enjeux associés à ces pratiques. Pour atteindre ces objectifs, nous procéderons tout d'abord à une revue de la littérature existante sur le leadership en général et le leadership éducatif et sa place dans la réforme du système éducatif marocain. Ensuite, une étude exploratoire sera menée auprès de douze établissements scolaires publics situés dans la direction provinciale d'Al Haouz pour

évaluer les pratiques de leadership chez les directeurs de ces établissements. Les résultats de l'étude seront analysés et discutés afin de comprendre l'état des lieux et les enjeux liés à ces pratiques de leadership dans le contexte marocain.

2. Cadre théorique et conceptuel

2.1 Les approches théoriques du leadership

Il existe plusieurs théories de leadership qui ont été développées au fil du temps pour expliquer comment et pourquoi certaines personnes sont plus efficaces que d'autres dans des rôles de leadership. Nous allons présenter, dans cette section, les théories de leadership le plus reconnu et qui sont très importantes pour notre recherche :

❖ Théories des traits de personnalité du leader

Ces théories mettent l'accent sur les atouts des leaders qui les distinguent de la moyenne des membres d'un groupement d'humains, comme la persévérance, l'intelligence, l'intuition et la persuasion (Tahari, 2021). Pour Bonneau (2015), cette théorie affirme que le leadership est une caractéristique innée des individus exceptionnels qui ont hérité du 'gène du leadership'. La théorie la plus célèbre de cette approche est la 'Théorie des grands hommes', qui suggère qu'il existe des caractéristiques spécifiques du leadership qui seraient propres aux dirigeants.

❖ Théories comportementales

Les théories de cette approche se concentrent sur les actions des dirigeants plutôt que sur leurs qualités mentales. Selon cette perspective, chacun peut apprendre à devenir un leader en étudiant comment les bons leaders gèrent les conflits, répondent aux exigences, identifient les opportunités et surmontent les problèmes (Tahari, 2021). Les théories les plus reconnues dans ce sens sont celles de McGregor, connues sous le nom de « Théorie X et Théorie Y ». Selon la théorie X, les managers estiment que la personne moyenne a une aversion naturelle pour le travail et cherchera à l'éviter si possible. En conséquence, les dirigeants qui adhèrent à la théorie X adoptent généralement un style de leadership autocratique. En revanche, la théorie Y propose que les individus considèrent le travail comme une activité aussi naturelle que jouer ou se reposer, et qu'ils accepteront donc volontiers les responsabilités associées à leur travail. Ainsi, les managers qui se basent sur la théorie Y tendent à adopter un style de leadership participatif.

❖ Théories de contingences ou situationnelles

Les recherches des théories contingentes en matière de leadership se concentrent sur des comportements contextuels, en mettant davantage l'accent sur l'importance des situations contingentes, qu'elles soient structurelles ou comportementales (Audrey, 2023). Le leadership efficace selon ces théories serait le résultat de l'interaction entre le style de management de leader, les compétences des subordonnées et le contexte dans lequel la situation se progresse (Tahari, 2021).

De nombreux chercheurs ont exploré les théories de la contingence et des situations, mais nous nous concentrerons uniquement sur deux d'entre elles : le modèle de contingence de Fiedler et le modèle de Hersey-Blanchard.

Pour le modèle de Fiedler, l'efficacité du leadership est réalisée en fonction d'une variable situationnelle composée de trois dimensions, appelée favorabilité des situations. Cette variable mesure dans quelle mesure la situation confère au leader un contrôle sur ses subordonnés (Tahari, 2021). La première dimension de cette variable est la relation leader-membres, cette relation reflète la loyauté des subordonnés envers leur leader et la qualité de leur relation. La deuxième est liée à la position hiérarchique, elle évalue dans quelle mesure le leader a l'autorité pour évaluer les performances de ses subordonnés et administrer des récompenses et des sanctions. Et comme dernière dimension, nous trouvons la structuration de la tâche, cette dimension vise à évaluer l'existence de procédures standardisées et d'indicateurs de performance.

Pour le modèle des deux experts américains Hersey et Blanchard, le leader doit analyser et s'adapter aux compétences (connaissances), à l'expérience (savoir-faire) et à la motivation (volonté de faire) de chaque individu pour chacune des tâches qui leur sont assignées afin d'être efficaces dans sa mission (Tahari, 2021). C'est pour cela qu'ils ont identifié quatre niveaux de maturité, déterminés en fonction du besoin d'accomplissement et de réalisation personnelle de chacun, de ses compétences et de son niveau de motivation pour atteindre les objectifs fixés et contribuer au succès global de l'entreprise. Et ils ont proposé un modèle de styles de leadership appariés avec chaque niveau de maturité :

- M1(faible) : Style directif (Très centré sur les tâches et peu centré sur les relations).
- M2 (Moyen) : Style persuasif (Très centré sur les tâches et très centré sur les personnes).
- M3 (Élevé) : Style participatif (Peu centré sur les tâches et très centré sur les personnes).
- M4 (Très Elevé) : Style Déléгатif (Peu centré sur les tâches et peu centré sur les personnes)

Ce que nous pouvons conclure de cette théorie, c'est que le leader doit constamment adapter son style, car le degré de maturité varie d'une personne à l'autre et n'est pas stable.

❖ Théorie de leadership transformationnel ou charismatique

Les travaux de Burns (1978) et Bass (1985) ont donné naissance à la théorie du leadership transformationnel. Pour Tahari (2021), cette théorie met en lumière les qualités du leader définies par l'approche des traits et celle des compétences, en insistant particulièrement sur les compétences sociales. Elle se concentre surtout sur la capacité du leader à mobiliser les énergies de ses subordonnés (empowerment), à obtenir leur confiance et leur engagement total, et à les amener à travailler au-delà de leurs attentes initiales. Cette théorie se base sur les composantes suivantes (DRIDAT & RGUIBI, 2021) :

- L'influence idéalisée : Le comportement d'un leader inspire ses employés à le considérer comme un modèle. Cette inspiration incite les employés à se fixer des objectifs personnels.
- La motivation inspirante : Elle consiste à développer la conscience des subordonnés et à les engager envers la mission et la vision de l'organisation. Avec une motivation inspirante, les subordonnés ont une autonomie dans la prise des décisions.
- La stimulation intellectuelle : Les leaders encouragent la stimulation intellectuelle de leurs subordonnés, favorisent la créativité et embrassent les défis dans leur travail.
- La considération individualisée : Cela concerne les comportements de leadership où les subordonnés sont vus comme des participants essentiels au travail. Ces leaders stimulent et soutiennent le travail de leurs équipes, tout en prenant en compte leurs besoins.

Cette théorie se distingue par son intégration des éléments clés des théories précédentes, y compris les traits, les comportements et les situations.

2.2 Le concept du leadership

Au fil des années, le leadership a été étudié de manière approfondie et il est devenu un concept de plus en plus important dans la littérature scientifique. En effet, on observe une multiplication des définitions dans divers domaines d'étude et une évolution continue depuis le XXe siècle (Sophie Rodrigue, 2014)

Malgré les nombreuses recherches visant à une meilleure compréhension, les chercheurs n'ont toujours pas réussi à se mettre d'accord sur une définition formelle et standardisée du leadership. Deux difficultés fondamentales contribuent à l'absence de consensus autour de ce concept. La première difficulté réside dans la complexité du leadership, qui est sujet à des interprétations subjectives, tout comme les notions d'amour, de liberté et de bonheur. Chaque individu a sa propre interprétation intuitive de ce qu'est le leadership, basée sur un mélange d'expérience et d'apprentissage. La deuxième difficulté réside dans la façon dont le leadership est défini et

compris, ce qui est fortement influencé par le point de vue théorique adopté. Certains considèrent le leadership comme une conséquence des traits et des caractéristiques individuelles du leader, tandis que d'autres le perçoivent comme un processus social qui émerge des relations de groupe (Salma Maroun, 2013).

Étymologiquement parlant, le terme « leadership » en anglais fait référence au mot « leader » qui signifie « chef ou dirigeant », tandis que le suffixe « ship » renvoie à la position ou la relation.

Pour B.M, (1990) « le leadership est une interaction entre deux ou plusieurs membres d'un groupe qui donne souvent lieu à la structuration ou la restructuration d'une situation, de même que des perceptions et des attentes des membres ». Cette explication concise ne surprend pas du tout, car elle souligne les liens essentiels entre un leader et ses collaborateurs. En fait, son intérêt tient surtout au fait qu'elle souligne les impacts que peuvent avoir ces relations sur une situation, sur les perceptions ou les attentes des membres d'un groupe et qui prennent la forme de "structures" ou de "restructurations" (Maltais et al., 2007). D'un autre côté, Yukl (2006) considère le leadership comme l'ensemble des actions par lesquelles une personne influence les autres pour qu'ils comprennent et s'accordent sur ce qui doit être fait et comment y parvenir, tout en facilitant les efforts individuels et collectifs pour atteindre des objectifs partagés. Donc, d'après cette définition, nous pouvons dire que le leadership ne se résume pas seulement à donner des directives, mais aussi à créer une compréhension mutuelle et un accord sur les objectifs et les méthodes à utiliser. Elle souligne également l'importance de soutenir à la fois les efforts individuels et collectifs, ce qui est essentiel pour atteindre des objectifs communs.

Dans le rapport de l'OCDE sur la modernisation de l'État, il est mentionné que : « ... le leadership c'est notamment s'attacher à obtenir des résultats, mettre en question les postulats, s'ouvrir à l'apprentissage provenant de l'extérieur, comprendre l'environnement et son influence, penser et agir de façon stratégique, mettre au point de nouvelles structures et modalités de travail, et élaborer et communiquer une vision personnelle du changement ». Cette définition est très complète et multidimensionnelle, car elle capture plusieurs aspects clés du leadership efficace. De son côté, Zaleznik (1977), a mis en lumière deux aspects essentiels du rôle d'un leader : la capacité à utiliser la créativité et l'intuition pour naviguer dans des situations complexes et chaotiques, ainsi que l'utilisation du pouvoir pour influencer et orienter les pensées et les actions des autres. Vroom et Jago (2007), considèrent le leadership comme un processus de motivation des gens pour travailler dans le cadre d'un groupe en vue de l'accomplissement des choses qui sont grandes. Dans les recherches de Plane (2017), nous trouvons qu'il a considéré le leadership comme un processus aussi, mais qui vise à orienter et influencer de manière déterminante les actions d'un groupe humain, dans le but d'élaborer une politique et d'atteindre divers objectifs. En se référant à ces différentes définitions, il devient évident que le leadership possède des caractéristiques communes à toutes les approches. En effet, ces définitions suggèrent que :

➤ *Le leadership est fondamentalement un processus :*

La définition du leadership comme un processus est une idée extrêmement intéressante, car elle démocratise le leadership en le rendant accessible à tous, et pas seulement à un groupe restreint de personnes. Ce processus est en constante évolution et constamment présent, où les leaders établissent des liens avec leurs collaborateurs et les influencent non seulement à devenir des leaders, mais aussi à obtenir des résultats au sein des organisations.

De plus, considérer le leadership comme un processus signifie que les leaders sont à la fois affectés et influencés par leurs collaborateurs, que ce soit de manière positive ou négative. Cela met en évidence le fait que le leadership est un événement interactif entre le leader et les collaborateurs, plutôt qu'un événement linéaire dans lequel le leader exerce uniquement une influence sur les collaborateurs (Adnane Chader, 2019).

➤ *Le leadership englobe l'acte d'influencer autrui :*

Certaines définitions du leadership font directement référence à "l'influence". La capacité

d'influencer les collaborateurs est souvent décrite comme une forme de motivation (Adnane Chader, 2019). Ces auteurs considèrent que le leadership est un processus qui inspire et motive les individus à travailler ensemble en vue d'accomplir des réalisations significatives.

➤ *Le leadership se manifeste généralement dans le contexte d'un groupe :*

En d'autres termes, il implique d'influencer plusieurs individus qui sont engagés dans la poursuite d'un objectif commun. Le leadership peut émerger à tous les niveaux des organisations, qu'elles soient du secteur public, politique ou à but non lucratif, et ne se limite pas uniquement aux postes de direction au sommet des entreprises commerciales (Adnane Chader, 2019).

➤ *Le leadership implique la poursuite d'objectifs communs par les leaders et leurs subordonnés :*

Les leaders ne se contentent pas d'exercer leur autorité, mais s'efforcent également de mobiliser leurs propres ressources ainsi que celles de leurs collaborateurs afin d'atteindre un objectif partagé. Il est donc primordial pour les leaders de définir des objectifs appropriés et de mettre en place les conditions propices à leur réalisation.

3. Le leadership dans le contexte éducatif

3.1 Le leadership en éducation

Le leadership a attiré aussi l'attention de plusieurs chercheurs qui s'intéressent au management des institutions éducatives en général et des établissements scolaires en particulier. Dans la revue de littérature, nous constatons que le concept du leadership dans le domaine de l'éducation a plusieurs nominations, certains auteurs l'appellent leadership pédagogique et d'autres l'appellent leadership éducatif.

La distinction entre ces deux concepts a été faite par certains chercheurs. Parmi ces derniers, nous trouvons Langlois et Lapointe (2002). Pour eux, le leadership pédagogique fait spécifiquement référence à l'influence exercée par les professionnels de l'éducation au cours des processus d'enseignement et d'apprentissage. En revanche, le concept de leadership éducatif est plus large et inclut le leadership exercé par les administrateurs, les parents, la communauté des apprenants ainsi que le personnel enseignant. Dans les recherches de Legendre (2005), le leadership éducatif consiste pour le directeur d'établissement scolaire à établir des objectifs clairs pour l'école, à motiver efficacement son équipe et à encourager le développement des compétences appropriées pour chaque individu. D'autres recherches effectuées ont tenté de démontrer que le leadership dans les établissements scolaires ne dépend pas d'une seule personne. Au contraire, il repose sur des professionnels motivés et aptes à élaborer de nouvelles approches didactiques et pédagogiques (Gather Thurler et al., 2015).

Étant donné que notre recherche porte spécifiquement sur le leadership des directeurs d'établissements scolaires, nous pouvons définir celui-ci comme la capacité à orienter, motiver et gérer les membres du personnel scolaire afin d'atteindre les objectifs éducatifs de l'établissement. Cela implique de créer une vision claire pour l'école, de favoriser un environnement de collaboration et d'innovation, ainsi que de promouvoir le développement professionnel continu. Les directeurs jouent un rôle essentiel dans l'établissement d'un climat scolaire positif, l'amélioration des pratiques pédagogiques et la réussite globale des élèves.

3.2 Le leadership dans les réformes du système éducatif marocain

Le Maroc a connu un ensemble de réformes de son système éducatif depuis son indépendance. Ces réformes ont connu un rythme élevé depuis le début de 21. La première réforme, c'est celle de la charte nationale de l'éducation et de la formation, qui a vu le jour suite au discours de S.M. le Roi Mohammed VI lors de l'ouverture de la session d'automne de la troisième année législative à Rabat le 8 octobre 1999. La deuxième réforme, c'est le plan d'urgence lancé suite

à la demande de S.M. le Roi Mohammed VI au gouvernement lors de l'ouverture de la session parlementaire d'octobre 2007. L'objectif de cette deuxième réforme était de consolider les réalisations antérieures tout en apportant les ajustements nécessaires, afin de garantir une application optimale des dispositions de la Charte Nationale d'Éducation et de Formation. Cette réforme visait également à trouver des solutions audacieuses et efficaces aux véritables difficultés qui entravent ce secteur vital.

En réponse aux résultats insuffisants du plan d'urgence, le Maroc a entrepris une troisième réforme, à savoir la vision stratégique de la réforme 2015-2030. Cette réforme a été élaborée par le Conseil supérieur de l'éducation, de la formation et de la recherche scientifique (CSEFRS) à la suite de débats et de conférences réunissant tous les acteurs impliqués dans la réforme du système éducatif marocain.

Les autorités éducatives marocaines ont essayé de donner à la vision stratégique un cadre juridique qui oblige tous les intervenants à garantir sa mise en application, et dans cette perspective, une loi-cadre (51-17) a été élaborée et publiée en bulletin officiel le 9 août 2019.

Et suite aux recommandations citées dans le rapport de nouveau modèle de développement, et aux orientations du nouveau gouvernement - élu à travers les élections législatives du 8 septembre 2021 - dans le système de l'éducation et de la formation, une feuille de route 2022-2026 a été élaborée pour continuer la démarche de la réforme du système éducatif marocain.

Et en faisant une lecture de la vision stratégique 2015-2030 et la loi-cadre, nous constatons que les autorités éducatives donnent une grande importance au chantier de la gouvernance du système éducatif.

Selon la vision stratégique, la gouvernance constituait l'une des principales préoccupations de cette dernière, puisqu'elle apparaissait comme un levier au sein des leviers du deuxième chapitre concernant l'École de la qualité pour tous (cmdi.ma, 2016). Et pour réussir ce chantier à tous les niveaux, il serait nécessaire d'avoir de hautes compétences humaines en matière de leadership en général et de leadership des directeurs des établissements scolaires en particulier. Le chapitre 4 de la vision stratégique 2015-2030 met en évidence deux conditions essentielles pour la réussite de la réforme du système éducatif : un leadership efficace et une approche novatrice du changement.

Dans le cadre de la feuille de route 2022-2026, trois objectifs stratégiques ont été fixés pour l'horizon 2026. Ces objectifs se concentrent sur la maîtrise des apprentissages fondamentaux, l'accès aux activités parascolaires et la réduction du décrochage scolaire. Pour atteindre ces objectifs stratégiques, une approche systémique doit être adoptée, en agissant sur les trois composantes essentielles du système éducatif : l'élève, l'enseignant et l'établissement.

En ce qui concerne les établissements scolaires, la feuille de route vise à leur offrir un environnement accueillant et sécurisé, favorisant la coopération entre tous les acteurs. Pour atteindre cet objectif, il est essentiel de renforcer le leadership des directeurs d'établissements scolaires.

Donc, d'après cette réforme actuelle, l'amélioration de la qualité de l'établissement scolaire, la performance pédagogique et l'établissement d'un climat de confiance et de sécurité ne peuvent être atteints que par le biais de directeurs qui possèdent des qualités de leadership.

4. Méthodologie de recherche

4.1 Présentation des choix méthodologiques

Dans cette section, nous présenterons une étude pratique basée sur la direction provinciale d'AL HAOUZ, relevant de l'Académie Régionale de l'Éducation et de la Formation de Marrakech-Safi. Cette entité est choisie en raison de ses caractéristiques socio-économiques, ce qui en fait un échantillon représentatif pour évaluer le leadership des directeurs d'établissements scolaires.

Nous pouvons dire que notre travail se situe dans un positionnement épistémologique interprétativiste, dont nous allons adopter une logique de raisonnement déductive.

4.2 Présentation de la direction provinciale d'Al Haouz

Pour notre étude empirique, nous avons choisi la direction provinciale d'Al Haouz. Créée en 1991 dans le cadre de la réorganisation territoriale qui a donné naissance à de nouvelles provinces et préfectures, la direction provinciale d'AL HAOUZ est un service externe de l'Académie Régionale de l'Éducation et de la Formation de Marrakech-Safi.

Dans ce qui suit, nous allons essayer de présenter quelques statistiques de l'année scolaire 2023-2024, et que nous avons obtenues auprès des différents services de la direction en question.

Ces statistiques se rapportent en premier lieu au nombre d'élèves, des établissements scolaires et des enseignants, en prenant en considération les trois cycles d'enseignement, à savoir le primaire, le collégial et le qualifiant. Et en deuxième lieu, elles se rapportent aux chefs d'établissements scolaires de la direction, puisque ces derniers sont la population cible de notre recherche empirique.

❖ Les élèves

La direction provinciale est responsable de la gestion des aspects pédagogiques et administratifs pour un effectif total de plus de 147 089 élèves, comprenant 2243 élèves du secteur privé, répartis entre le cycle primaire, le cycle secondaire collégial et le secondaire qualifiant.

Tableau 01 : Répartition des élèves selon le cycle d'enseignement, le genre et le milieu géographique

	Urbain		Rural		Total	
	Total	Filles	Total	Filles	Total	% Fille
Cycle Primaire	10 658	5 255	77 802	37 094	88 460	47.87 %
Cycle Collégial	12 249	5 854	29 583	13 657	41 832	46.64 %
Cycle Qualifiant	6 622	3 632	7 932	4 140	14 554	53.40 %
Total	29529	14741	115317	54891	144846	48.07 %

Elaboré par nous-mêmes (Source : service de planification et carte scolaire de la direction) Année scolaire 2023-2024

❖ Les établissements scolaires

Le nombre des établissements scolaires de la délégation d'AL HAOUZ est de 234 établissements scolaires, répartis comme suit :

Tableau 02 : Répartition des établissements scolaires publics selon le cycle d'enseignement et le milieu géographique :

	Urbain	Rural	Total
Cycle Primaire	15	169	184
Cycle Collégial	7	30	37
Cycle Qualifiant	7	6	13
Total	29	205	234

Elaboré par nous-mêmes (Source : Service de planification et carte scolaire de la direction) Année scolaire 2023-2024

❖ Le corps des enseignants

Le nombre total des professeurs de la délégation est de 5805. Le tableau suivant démontre la répartition de ce nombre selon le type de cycle d'enseignement, le genre et le milieu géographique du travail.

Concernant la répartition de ce total selon le genre, nous trouvons 2534 enseignantes et 3271 enseignants.

Tableau 03 : Répartition du nombre des enseignants selon le cycle d'enseignement, le genre et le milieu géographique du travail

	Urbain		Rural		Total	
	Total	F	Total	F	Total	% F
Cycle Primaire	320	176	3 411	1 776	3 731	52.32 %
Cycle Collégial	363	121	943	273	1 306	30.17 %
Cycle Qualifiant	352	85	416	103	768	24.48 %
Total	1035	382	4770	2152	5805	43.65 %

Elaboré par nous-mêmes (Source : Service GRH de la direction) ; Année scolaire 2023-2024

❖ Les directeurs d'établissements scolaires

Concernant les directeurs d'établissements scolaires publics, qui constituent la population ciblée par notre étude, le nombre total de ces directeurs s'élève à 233. Le tableau suivant démontre leur répartition selon le cycle d'enseignement et le genre.

Tableau 04 : Répartition des chefs des établissements scolaires publics selon le genre et le cycle d'enseignement.

	Total	F
Cycle Primaire	184	7
Cycle Collégial	36	2
Cycle Qualifiant	13	1
Total	233	10

Elaboré par nous-mêmes (Source : Service GRH de la direction) Année scolaire 2023-2024

Dans le cadre de l'approche genre, nous signalons que le taux des femmes directrices d'établissements scolaires est très faible, à savoir 4.29 %. Les 10 directrices sont au nombre de 6 réparties sur les trois cycles comme suit : 7 pour le cycle primaire, 2 pour le secondaire collégial et une pour le secondaire qualifiant.

4.3 Présentation de la population cible

Asperts et Corte (2019), ont mentionné que dans le cadre des recherches qualitatives, il n'y a pas de règles communes pour déterminer le nombre de cas à étudier. Dans ce sens, les auteurs (Saunders et al., 2018) recommandent de se baser sur le principe de la saturation pour déterminer le nombre des cas, et que ce principe s'est atteint une fois que toutes les informations collectées peuvent être incluses dans une catégorie conceptuelle. Pour notre recherche, la population cible est constituée des directeurs des établissements scolaires publics des trois niveaux d'enseignement (primaire, secondaire collégial et secondaire qualifiant). Cette population se présente comme suit :

Tableau 05 : Structure de la population cible

N °	Code Répondant	Sexe	Niveau d'étude	Poste	Durée de l'entretien
1	A	M	Bac	Directeur d'une école primaire	50 min
2	B	M	Master	Directeur d'une école primaire	60 min
3	C	M	Bac	Directeur d'une école primaire	40 min
4	D	M	Licence	Directeur d'une école primaire	40 min
5	E	F	Licence	Directrice d'un lycée collégial	50 min
6	F	M	Licence	Directeur d'un lycée collégial	45 min
7	G	M	Licence	Directeur d'un lycée collégial	45 min
8	H	M	Master	Directeur d'un lycée collégial	45 min
9	I	F	Bac + 2	Directrice d'un lycée secondaire	60 min
10	J	M	Licence	Directeur d'un lycée secondaire	45 min
11	K	M	Licence	Directeur d'un lycée secondaire	40 min
12	L	M	Licence	Directeur d'un lycée secondaire	30 min

Source : Auteurs

4.4 Les Outils de collecte et d'analyse des données qualitatives

4.4.1 Outils de collecte des données qualitatives

La collecte de données est une étape cruciale et indispensable pour la réussite de toute étude empirique. Elle peut être réalisée à l'aide de différentes méthodes telles que l'analyse documentaire, les entretiens et l'observation, qu'elle soit participante ou non (Velmuradova, 2017).

En fonction des objectifs de la recherche, un guide d'entretien a été élaboré, comprenant six axes, pour suivre une piste commune à tous les entretiens. Au début de chaque entretien, nous avons brièvement présenté à l'interviewer le cadre de notre recherche, son objectif, la durée estimée de l'entretien, ainsi que les éléments de confidentialité. Nous avons demandé aux interviewés la possibilité d'enregistrement vocal des entretiens, mais quatre seulement ont accepté.

4.4.2 Outil d'analyse des résultats

Les données recueillies lors des entretiens doivent être soumises à un traitement et à une analyse rigoureuse. Et la méthode la plus connue dans ce sens est l'analyse de contenu. BERELSON (1952), son fondateur, la définit comme « une technique de recherche pour la description objective, systématique et quantitative du contenu manifeste de la communication ». En d'autres termes, l'analyse de contenu est une méthode utilisée pour découvrir de manière rigoureuse et objective la signification d'un message.

Le traitement des données qualitatives se fait dans la plupart des cas à l'aide de logiciels spécifiques (Fielding, Lee, 1998). Pour notre cas, nous avons procédé à une analyse thématique des données recueillies à l'aide du logiciel SphinxPlus. Nous avons aussi adopté une approche d'analyse de données impliquant le tri et l'encodage des informations recueillies, parce que cela va permettre de découvrir de nouveaux concepts tout en utilisant une stratégie d'analyse structurée pour garantir des résultats fiables.

Avant d'exposer les principales catégories de codage issues de notre analyse conceptuelle, il est important de préciser qu'elles ont été élaborées en tenant compte de la revue de la littérature, notre compréhension du sujet et le contenu des entretiens effectués. Ces catégories sont :

Catégorie 1 : elle rassemble toutes les données relatives au répondant (Sa formation, son parcours professionnel, son ancienneté en tant que directeur et le nombre des collaborateurs : corps administratifs et corps des enseignants, etc.). Cette catégorie aide à mieux appréhender le contexte dans lequel la recherche a été effectuée.

Catégorie 2 : concerne le management et le leadership. L'objectif était de savoir la distinction faite par les directeurs entre ces deux concepts, en se basant sur les éléments que nous avons vus dans la partie théorique. Il concerne aussi les compétences nécessaires d'un leader, et la relation qui existe entre le leadership et le pouvoir.

Catégorie 3 : elle est liée aux données relatives au style de leadership adopté par les répondants et la relation de ce style avec les compétences.

Catégorie 4 : elle regroupe les perceptions des interviewers sur le leadership éducatif exercé par les directeurs des établissements scolaires publics, et l'exploitation de ce dernier dans le développement des compétences des collaborateurs et dans l'instauration d'une culture de changement au sein des établissements scolaires.

Catégorie 5 : elle regroupe les obstacles qui freinent l'exercice du leadership chez les directeurs, et le rôle de la formation dans l'amélioration des pratiques du leadership.

5. Résultats

Notre objectif dans cette section est de présenter les résultats de nos entretiens en utilisant des témoignages recueillis lors de nos entretiens sur les sujets énumérés dans notre guide d'entretien.

5.1 Le management et le leadership

Concernant la distinction entre le management et le leadership, les interviewers voient que le management est la planification et l'organisation efficace d'un ensemble des ressources pour réaliser des objectifs fixés à moyen et à long terme, alors que le leadership s'intéresse plus à l'impact exercé par le leader sur ses collaborateurs pour garantir leur participation dans le processus de réalisation des stratégies fixées.

Les participants ont souligné que *« le management consiste à planifier à long terme et allouer mes ressources humaines, techniques et financières nécessaires à la réalisation des objectifs fixés, et pour le leadership, il se base sur la motivation et l'initiative. »* (Répondants B et D).

Pour ce qui concerne la relation entre le leadership et le pouvoir, les interviewers voient que le leadership ne pourrait pas être exercé sans pouvoir ; car d'après eux, ce dernier donne la possibilité d'exercer un leadership efficace : *« sans pouvoir, on ne peut pas parler d'un leadership efficace au sein des établissements scolaires, car c'est lui qui nous donne la légitimité d'exercer le leadership. »* (Répondant E).

5.2 Style de leadership

En premier lieu, il est nécessaire de signaler que tous les interrogés sont conscients de l'existence de différents styles de leadership. Et d'après les résultats, la majorité des répondants adopte un style participatif de leadership, et ils ont utilisé un ensemble de termes pour nous exprimer ce style de leadership tels que la participation, l'initiative, l'ouverture d'esprit et la prise en compte des avis... : *« Je pratique un style de leadership participatif. Je m'assure que chaque membre de l'équipe se sente écouté et valorisé en sollicitant régulièrement leurs avis et idées. Cette approche a renforcé la cohésion et nous a permis de développer des solutions innovantes. »* (Répondant J).

Concernant la relation entre les compétences acquises et le style de leadership adopté, les interviewés voient que l'adoption de tel ou tel style dépend des compétences acquises par le directeur d'un établissement scolaire : *« L'adoption d'un style de leadership dépend largement des compétences acquises par le directeur de l'établissement scolaire. Un directeur compétent doit être capable de s'adapter aux diverses situations et aux besoins spécifiques de son équipe. Par exemple, si un directeur a des compétences fortes en gestion participative, il serait plus enclin à impliquer les enseignants dans les prises de décision et à encourager une culture de collaboration. En revanche, si ses compétences se concentrent davantage sur la gestion directe et l'organisation stricte, il pourrait adopter un style plus autocratique pour assurer un fonctionnement fluide et une discipline rigoureuse. »* (Répondants A, C, H et D).

5.3 Le développement des compétences et la culture de changement

Les répondants affirment que le leadership des directeurs est parmi les facteurs clés de développement des compétences professionnelles des enseignants et des personnels de l'administration scolaire : *« Le leadership des directeurs joue un rôle crucial dans le développement des compétences professionnelles des enseignants et du personnel administratif des établissements scolaires. Un directeur efficace, par son leadership inspirant et son soutien constant, crée un environnement propice à l'apprentissage et à l'amélioration continue. »* (Répondants F et I). D'après les propos des interrogés, la majorité voit que l'encouragement des personnels de ces établissements à la collaboration et à la formation continue impactera positivement la performance individuelle, et par conséquent la performance organisationnelle.

Cela veut dire que le leadership des directeurs des établissements scolaires offre une possibilité d'avoir un enseignement de qualité : *« En encourageant la collaboration, en fournissant des opportunités de formation et en reconnaissant les efforts individuels, les directeurs peuvent significativement améliorer la performance et la motivation de leur équipe. Cela se traduit par une meilleure qualité d'enseignement et un fonctionnement plus efficace de l'établissement scolaire. »* (Répondants L).

Concernant la culture de changement, l'analyse qualitative révèle que l'instauration de cette dernière dans les établissements scolaires publics est essentielle pour plusieurs raisons. Tout d'abord, cela permet de s'adapter aux évolutions rapides du monde moderne, en intégrant les nouvelles technologies et les approches pédagogiques innovantes. Ensuite, une culture de changement favorise un environnement d'apprentissage dynamique et stimulant, où les enseignants et les élèves sont encouragés à innover et à s'améliorer constamment. *« Introduire une culture de changement dans les établissements scolaires publics est crucial. Cela permet d'intégrer les nouvelles technologies et pratiques pédagogiques, tout en encourageant l'innovation et l'amélioration continue chez les enseignants et les élèves. Une telle culture développe des compétences clés comme la flexibilité et la pensée critique, préparant mieux les élèves pour l'avenir et favorisant la croissance professionnelle du personnel. »* (Répondants G et K).

5.4 Les obstacles

D'après les propos des répondants, nous constatons que la majorité d'entre eux considère que le manque de motivation financière et le manque des ressources humaines, surtout au niveau des personnels administratifs, sont les grands difficultés et obstacles qui empêchent le travail des directeurs d'établissements scolaires, et par conséquent leur leadership. *« Nous rencontrons de nombreux obstacles dans ce sens, notamment le manque de motivation financière et le manque de personnel administratif. Sans ces deux ressources nécessaires, il devient extrêmement difficile de soutenir et d'encadrer correctement les enseignants, ainsi que de gérer les besoins quotidiens de nos établissements. »* (Répondants A, C, F, I, J, K et L). La majorité de ces répondants sont des directeurs des lycées collégiaux et qualifiants, et ça s'explique par le fait que les missions de ces derniers sont multiples et s'articulent sur la gestion éducative, administrative, financière et sociale, ce qui nécessite un appui administratif. Par contre, les tâches des directeurs de l'enseignement primaire s'articulent plus sur le côté éducatif et administratif seulement.

Parmi les autres obstacles qui ont été présentés par les répondants, nous trouvons le manque d'autonomie dans la prise des décisions chez les directeurs. *« Pour moi, je peux dire que le vrai obstacle qui m'empêche d'exercer un leadership efficace, c'est que je ne me sens pas autonome dans la prise des décisions liées à la gestion de l'établissement que je m'en charge. »* (Répondant H). Pour d'autres répondants, l'insuffisance des formations continues qui visent à améliorer les compétences managériales des directeurs, et que celles organisées ne sont pas assurées par des spécialistes dans le domaine du management scolaire. *« Les formations continues pour les directeurs sont insuffisantes et ne sont pas dispensées par des spécialistes du management scolaire, ce qui réduit leur efficacité. Des formations plus adaptées et dispensées par des professionnels qualifiés seraient bénéfiques. »* (Répondants D et G).

Un autre obstacle est mentionné par un répondant, c'est que les résultats du mouvement national des personnels impactent négativement le travail des directeurs, car une partie d'entre eux quitte l'établissement et elle se remplace par de nouveaux recrues. *« Le principal défi auquel nous sommes confrontés, surtout que nous assurons la gestion des établissements scolaires dans le milieu rural, est associé au taux de rotation élevé des enseignants, ce qui empêche notre travail. »* (Répondants B et E). Ce changement rend le travail difficile puisque le directeur, chaque année, doit faire beaucoup d'efforts pour réussir leur intégration et changer les membres

des conseils d'établissements, surtout le conseil de gestion. Cette situation est fréquente dans les établissements de milieu rural.

6. Discussion

En analysant les résultats obtenus dans les six axes constituant le guide d'entretien, nous pourrions dire que pour devenir chef d'établissement scolaire, le candidat doit accumuler un nombre d'années important en tant qu'enseignant pour les directeurs du cycle primaire, et plus d'une ancienneté en tant que surveillant général pour le secondaire collégial et qualifiant. Nous remarquons aussi que le diplôme nécessaire pour participer au concours de sélection des directeurs a connu un changement, puisqu'avant 2015 le diplôme demandé est le baccalauréat, mais après cette date c'est le diplôme de la licence. Ce qui est remarquable aussi dans l'analyse de ces résultats, c'est que l'effectif des collaborateurs des leaders des ES est important, ce qui pose la question des conditions de travail des directeurs, puisque la majorité de ces derniers n'ont pas de personnels administratifs suffisants pour les aider dans leurs travaux administratifs. Les managers interviewés sont conscients que le management efficace de leurs établissements scolaires se réalise grâce au leadership. Les leaders doivent s'intéresser de plus en plus à l'initiative, à la motivation et à l'esprit d'équipe pour garantir l'engagement de leurs collaborateurs dans la réalisation des plans de travail. En analysant les réponses des interviewés, on trouve qu'ils sont tous d'accord que le leadership efficace ne peut se réaliser qu'à travers un pouvoir, car selon eux, les collaborateurs n'acceptent pas de travailler dans le cadre d'une équipe avec une personne qui n'a pas de pouvoir légitime.

Une partie des questions posées a pour objectif de découvrir le style du leadership adopté par chaque DES interrogé, et de savoir les critères pris en considération par les répondants pour évaluer le leadership au sein des établissements scolaires. Les résultats obtenus nous ont montré que plus de la moitié des interrogés sont conscients que le style autoritaire est dépassé et son adoption dans les établissements n'a aucun sens, puisqu'il peut générer des effets négatifs non seulement sur le climat du travail, mais aussi sur les apprentissages des élèves. Selon les répondants, la clé du succès pour réussir leurs missions, c'est d'adopter une approche participative avec tous les collaborateurs. Dans les réponses, nous constatons que tous les interrogés sont d'accord que le leader pourrait changer son style en fonction des situations et circonstances.

Pendant les entretiens menés, les interrogés ont essayé de donner des définitions au leadership éducatif. La majorité entre eux considère que ce dernier est une sorte d'influence positive exercée par le directeur sur ses collaborateurs pour les motiver et les pousser à participer dans la gestion de leurs établissements. Cette gestion, selon les répondants, devrait être réalisée dans le cadre d'une approche participative basée sur la dimension affective, et qui vise à réaliser des objectifs communs en prenant en considération l'amélioration des apprentissages des élèves. Pour les leaders interrogés, l'instauration d'une culture du changement est un facteur clé du progrès de leurs établissements, qui permet d'éviter les tensions inhérentes.

D'après les entretiens menés avec nos leaders, nous avons constaté que leurs missions s'articulent sur 4 axes principaux de gestion, à savoir : la gestion administrative, la gestion des affaires pédagogiques, la gestion financière et la gestion des services de l'appui social. Ces missions varient d'un cycle d'enseignement à un autre, par exemple dans le cycle primaire, nous trouvons que les directeurs s'intéressent plus à la gestion des affaires pédagogiques et administratives, par contre les directeurs de deux cycles secondaires donnent beaucoup d'importance aussi à la gestion des affaires financières et des services de l'appui social, surtout dans le cas d'absence d'un économiste au sein de l'établissement scolaire. Et pour assurer la réalisation de ces missions, le directeur devrait premièrement maîtriser les textes légaux en vigueur (les lois, les arrêtés, les notes et les décisions ministérielles...), puis mobiliser un

ensemble des compétences comme la communication, la motivation et la capacité d'établir des bonnes relations avec tous les collaborateurs internes et externes de son organisation.

Selon les directeurs interrogés, le leadership éducatif au Maroc est en phase d'instauration et le MENPS devrait fournir beaucoup d'efforts pour l'améliorer malgré les obstacles. Les personnes interrogées voient que la réussite de la réforme éducative devrait commencer par les établissements scolaires, en s'intéressant aux ressources humaines, à la logistique et à l'environnement des établissements scolaires. Concernant le premier élément, le MENPS devrait s'intéresser à l'amélioration des compétences des directeurs en matière de leadership et de management via l'élaboration des plans annuels de formation continue, améliorer les indemnités financières remboursées, le recrutement des personnels spécialisés qui pourraient aider les directeurs dans leurs travaux, donner une autonomie aux conseils des établissements dans la prise de décisions et prendre en considération les spécificités locales dans l'élaboration des stratégies.

7. Conclusion

La réforme du système marocain d'éducation et de formation repose non seulement sur l'obtention de ressources matérielles et financières adéquates, ainsi que sur l'amélioration des programmes éducatifs, mais également sur l'amélioration de l'environnement de travail au sein des établissements d'enseignement. Il est essentiel d'établir une parfaite harmonie entre les principaux acteurs internes et externes, afin de favoriser l'adoption d'une culture du changement et de gérer efficacement ses différentes phases.

Le leadership exercé par les responsables des établissements d'enseignement joue un rôle important dans ce sens, car il permet d'influencer positivement tous les partenaires pour atteindre les objectifs souhaités, non seulement au niveau local, représenté par le projet d'établissement intégré, mais aussi au niveau des grandes tendances et stratégies nationales.

L'objectif de cette étude est d'examiner le leadership des chefs d'établissements publics d'enseignement dans la direction provinciale d'AL Haouz. Et pour atteindre cet objectif, nous avons privilégié une investigation qualitative de type exploratoire, et nous avons opté pour l'utilisation des entretiens comme méthode de collecte de données. Les entretiens ont été menés auprès de 12 chefs d'établissements scolaires des différents cycles d'enseignement.

L'étude a identifié la mesure dans laquelle les dirigeants des établissements d'enseignement possèdent les aptitudes et les compétences en leadership appropriées, et de déterminer les styles de leadership adoptés par les répondants, et d'identifier les problèmes les plus importants qui entravent leur travail. Enfin, une série de recommandations sont faites pour aider à surmonter ces obstacles et parvenir à un leadership éducatif efficace et efficient.

L'objectif ultime de notre recherche a été d'explorer le leadership des directeurs des établissements scolaires publics dans la direction provinciale d'AL HAOUZ. Les entretiens menés nous ont permis de mettre le point sur les efforts fournis par les directeurs pour assurer la réussite de leurs organisations au niveau éducatif et administratif, malgré les obstacles qu'ils rencontrent. Et pour améliorer le travail de ces leaders, dans cette perspective, il est opportun de proposer certaines pistes d'amélioration pour remédier aux constats identifiés.

Premièrement, il est nécessaire d'accorder plus d'attention à la disponibilité des compétences en leadership et à leur développement chez les directeurs d'établissement, et de se concentrer sur l'intégrité organisationnelle dans ses différentes dimensions afin d'obtenir les meilleurs résultats dans le processus éducatif et de renforcer la relation entre les écoles, la communauté locale et les parents par des invitations répétées à visiter l'école et à apporter leur aide nécessaire à l'établissement. Cela facilite la tâche dans l'établissement des objectifs et des priorités de l'école. Il est nécessaire aussi d'impliquer davantage tous les collaborateurs dans diverses situations administratives, notamment dans la formulation de la vision commune de l'établissement et la

définition de ses objectifs, ce qui développera leur responsabilité envers ce qui se passe dans l'école, créera une atmosphère d'intimité et un moral élevé au travail.

Les formations proposées aux directeurs d'établissements devraient être élargies pour les aider à acquérir de nouvelles compétences liées au leadership éducatif, pour les mettre en pratique dans leur travail, ainsi qu'à sensibiliser les chefs d'établissement à la nécessité d'adopter une pensée administrative contemporaine et de privilégier l'organisation des formations.

Nous voyons aussi la nécessité d'encourager les chefs d'établissement à découvrir tout ce qui est nouveau dans la science de l'administration scolaire en les informant des nouvelles recherches pédagogiques, des livres modernes et de l'utilisation des technologies modernes en sciences de gestion.

Au niveau des moyens accordés aux établissements, il faut fournir aux établissements scolaires des installations matérielles et techniques qui facilitent le travail des directeurs. De plus, mettre en place des incitations financières et morales pour encourager la créativité et la collaboration entre les directeurs d'établissement scolaire. Et aussi leur fournir les ressources humaines nécessaires pour assurer les fonctions d'appui administratif, financier et social, qui soutiennent les directeurs dans la mise en œuvre de leur stratégie.

Il est primordial d'accroître les pouvoirs accordés aux chefs d'établissement et de mettre à jour les anciennes lois et réglementations qui empêchent leur travail pour apporter des changements. Et de leur donner aussi une autonomie dans la prise des décisions liées à la gestion des affaires éducatives et administratives de leurs établissements.

Dans le cadre de l'approche genre, il est essentiel de faciliter l'accès des femmes diplômées à des postes de responsabilité dans l'administration pédagogique, leur offrant ainsi l'opportunité de s'épanouir dans le domaine du leadership.

Au niveau de la formation initiale des administrateurs pédagogiques, il faut donner une grande importance aux modules liés à l'amélioration des compétences managériales des futurs leaders. Et enfin, nous voyons que l'adoption d'un référentiel des emplois et des compétences (REC) qui détermine d'une manière précise les missions des directeurs, va les aider à améliorer la qualité de leur travail et, par conséquent, la qualité de leurs établissements.

Références :

- (1) Aspers, p., & corte, u. (2019). What is qualitative in qualitative research. *Qualitative sociology*, 42(2), 139–160. <https://doi.org/10.1007/s11133-019-9413-7>
- (2) Audrey, L. (2023). Contribution à la connaissance des déterminants de la performance des organisations publiques : Une analyse de l'influence du leadership des chefs d'établissement sur la performance des établissements publics locaux d'enseignement. [Université de Lorraine]. https://docnum.univlorraine.fr/public/DDOC_T_2023_0072_LEININGER.pd
- (3) 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*. Vol.1, n°1 46, pp.11–32, <https://doi.org/10.7202/1047133ar>.
- (4) Bonneau, I. (2015). Le développement du leadership partagé dans les équipes de projet. université de Québec.
- (5) Chader, A. (2019). Le leadership émotionnel : Les compétences émotionnelles au service du leadership. UNIVERSITÉ PAUL VALÉRY MONTPELLIER 3.
- (6) Conseil supérieur de l'éducation, de la formation et de la recherche scientifique du Maroc, (2015), Vision stratégique de la réforme 2015-2030.
- (7) Dridat. M & RGUIBI.K (2021) « L'impact du leadership sur le New Public Management (NPM) et le renforcement de la qualité des services publics au sein des

- organisations publiques : Revue de littérature », Revue Française d'Economie et de Gestion « Volume 2 : Numéro 12 » pp :417 - 443
- (8) Elomari, K. (Décembre 2016), « Les approches du leadership en management des organisations : Analyse comparative des fondements, des apports et limites », Revue Économie, Gestion et Société, n° 8.
 - (9) Eendrizzi, L., & Thibert, R. (Avril 2012), « Quels leaderships pour la réussite de tous les élèves ? », Dossier d'actualité Veille et Analyses, n° 73.
 - (10) Felocien, A., Andimignon, M., & Jawawi, R. (2013), « Foundations of Educational Leadership. Commonwealth of Learning », n° 1.
 - (11) Gather Thurler, M., Pelletier, G., & Dutercq, Y. (2015). Leadership éducatif? Recherche & formation, 78, 95–109. <https://doi.org/10.4000/rechercheformation.2401>
 - (12) Gordon, R. D. (2022), Conceptualizing leadership with respect to its historical contextual antecedents to power », The Leadership Quarterly, Vol. 13, n°2.
 - (13) Kerroumi, A. (28 Avril 2016) « حكمة قطاع التربية الوطنية على ضوء الميثاق الوطني للتربية والتكوين والرؤية الاستراتيجية للإصلاح » (consulté le 10 Mai 2022) à www.cmdi.ma.
 - (14) Labelle, J., & JACQUIN, P. (2018), « Leadership transformationnel des directions d'école et communauté d'apprentissage professionnelle : une analyse. Éducation et francophonie », Vol.46, n°1, pp.179–206, <https://doi.org/10.7202/1047142ar>.
 - (15) Langlois, L., et Lapointe, C. (2002). Le leadership en education : plusieurs regards, une même passion (Sous la direction de). Montreal-Toronto : Cheneliere/McGraw-Hill.
 - (16) Lizete, P., & Gomez, C. (Novembre 2011), « Relation entre le leadership transformationnel de directions d'établissement, le contexte scolaire et les conditions favorisant l'engagement du personnel enseignant... », Faculté des sciences de l'éducation. Université de Montréal.
 - (17) Loi-cadre n° 51-17, relative au système d'éducation, de formation et de recherche scientifique, (9 août 2019), Bulletin officiel du Maroc, n°6944.
 - (18) Maltais, D., Leclerc, M., & Rinfret, N. (2007). Le « leadership administratif » comme concept utile à la modernisation de l'administration publique. Revue française d'administration publique, 123(3), 423–441. <https://doi.org/10.3917/rfap.123.0423>
 - (19) Maroun, S. (2013), L'impact du leadership dans les organisations confessionnelles : le cas de l'Eglise maronite , Université de Grenoble.
 - (20) Mprin, R. & Dussault, M. (1999), « Leadership de la direction et sentiment d'auto efficacité des enseignants », Cahiers de la recherche en éducation, Vol.6, n°3, pp.373–392, <https://doi.org/10.7202/1016976ar>.
 - (21) OCDE, Moderniser l'État, la route à suivre, Paris, 2005, p. 204.
 - (22) Pelletier, G. (2000), « Diriger un établissement scolaire : jeu de pistes pour un temps actuel », Conférence d'ouverture du colloque Réguler, évaluer et décider dans les systèmes éducatifs, Lyon, 6-7 avril.
 - (23) Plane, J. M. (2017). Théorie des organisations-5e éd. Dunod.
 - (24) Reda, E. L., & Slaoui, S. (2023), « Le leadership transformationnel et la performance organisationnelle des entreprises : Un essai d'analyse », Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit, Vol 7, n°2, pp. 80-104.
 - (25) Rodrique, S. (Août 2014), « Études de cas multiples sur l'exercice d'un leadership transformatif par les directions dans trois écoles primaires en milieu défavorisé montréalais », Université de Montréal.
 - (26) Saunders, b., sim, j., kingstone, t., baker, s., waterfield, j., bartlam, b., burroughs, h., & jinks, c. (2018). Saturation in qualitative research: exploring its conceptualization and

- operationalization. Quality and quantity, 52(4), 1893–1907.
<https://doi.org/10.1007/s11135-017-0574-8>
- (27) Talbi, S., Achour, S., & Abkary, B. (2023). Les enjeux communicationnels dans la gestion de la supply chain : Une étude exploratoire dans le secteur d'importation-distribution des produits informatiques au Maroc. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 4(4-2), 229-246.
<https://doi.org/10.5281/zenodo.8264725>
- (28) Tahari, F. (2021), Les pratiques du leadership dans les entreprises privées marocaines : Influence de la culture nationale. EMS Editions, Business Science Institute.
- (29) Velmuradova, V. Epistémologies et méthodologies de la recherche en Sciences de gestion. Note de synthèse. [0] USTV. 2004, pp.105. hal-01582285f.
- (30) Vroom, V. H., & Jago, A. G. (2007). The role of the situation in leadership. *American sychologist*, 62(1).
- (31) Yukl, G. (2006). *Leadership in Organizations* (6th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education
- (32) Zaleznick, A. (1977). Management and Leader: Are They Different? *Harvard business Review*, 55, 26-80.