

Louvain School of Management

Les directions des écoles secondaires en Belgique véhiculent-elles un leadership particulier? Peut-on réellement parler de leadership éducatif ?

Auteur : Sanglier Lola

Promoteur : Percy Thierry

Année académique 2022-2023

Master en sciences de gestion

Résumé

Comparativement aux entreprises qui ont, pour la plupart, leur type de management bien défini, nos établissements scolaires sont de plus en plus amenés à faire évoluer leur management. Les directeurs d'école secondaire doivent développer un leadership collaboratif en essayant d'impliquer les différents acteurs de l'établissement.

Grâce à la mise en place du Pacte pour un Enseignement d'Excellence (instauré par la Fédération Wallonie-Bruxelles), des nouvelles réformes vont accompagner les établissements scolaires à développer ce type de leadership pour améliorer l'excellence de l'établissement et le confort de l'élève, pour diminuer les tâches administratives de la direction, le redoublement et le décrochage scolaire, etc.

Durant ce travail, nous allons nous poser la question de savoir si nous pouvons réellement qualifier de distribué le type de leadership instauré dans nos écoles et s'il existe une corrélation entre l'évolution du management vers un leadership distribué et la mise en place de ce Pacte pour un Enseignement d'Excellence.

Nous allons étudier plusieurs points théoriques qui nous permettront d'obtenir des réponses à nos questions avant de voir dans la réalité, comment cette théorie est appliquée ainsi que les impacts observés à travers différentes interviews.

Je tiens d'abord à remercier mon promoteur, Monsieur Thierry Percy, d'avoir accepté ce sujet de travail de fin d'étude, pour ses conseils, son soutien, sa réactivité et son accompagnement tout au long de ce travail.

Je souhaiterais exprimer ma reconnaissance envers Madame Tonglet et Madame Botman, pour la mise en place des ateliers support mémoire, leur soutien moral et leurs précieux conseils.

Je remercie l'Université Catholique de Louvain site de Mons et l'ensemble des professeurs pour leur enseignement de qualité.

Je remercie enfin les directeurs d'école qui ont accepté d'être interviewés apportant ainsi un éclairage concret à ce travail de fin d'étude.

Table des matières

1. Introduction	1
2. Partie 1 : concepts théoriques.....	2
2.1. Chapitre 1 : définition et concepts	2
2.1.1. La définition du management	2
2.1.2. Les types de management.....	4
2.1.3. Les types de leadership généraux	5
2.1.4. La définition du leadership scolaire - distribué	6
2.1.5. Les types de leadership scolaire	6
2.2. Chapitre 2 : introduction du Pacte pour un Enseignement d'Excellence	7
2.3. Chapitre 3 : influence du Pacte sur le leadership scolaire	9
2.3.1. Introduction du leadership distribué.....	9
2.3.2. Le leadership distribué suivant le Pacte pour un Enseignement d'Excellence	12
2.3.3. Modélisation du modèle hiérarchique	13
2.3.4. L'autonomie.....	14
2.3.5. Évolution de la collectivité et de la responsabilisation.....	14
2.3.6. Le bien-être de l'élève	16
2.3.7. L'application du plan de pilotage	16
2.4. Chapitre 4 : la formation des professionnels	18
2.4.1. La formation des directeurs	19
2.4.2. La formation des enseignants.....	19
2.5. Chapitre 5 : l'organisation.....	20
2.6. Chapitre 6 : les facteurs essentiels	21
2.7. Chapitre 7 : l'enseignement de haut niveau et lutte contre le redoublement	23
2.8. Conclusion théorique.....	26
3. Partie 2 : pratique	27
3.1. Chapitre 1 : application du leadership distribué au travers du plan de pilotage.....	28
3.2. Chapitre 2 : l'application du leadership.....	29
3.3. Chapitre 3 : l'évaluation interne, externe et la formation des professionnels.....	30
3.4. Chapitre 4 : les différents objectifs	32
3.5. Chapitre 5 : le directeur et le co-leader	32
3.6. Chapitre 6 : limitation du redoublement et du décrochage scolaire	33
3.7. Conclusion pratique.....	35
4. Conclusion générale	36
5. Bibliographie.....	37
6. Annexes	39

Liste des abréviations

DCO = délégués aux contrats d'objectifs

PIA = plan individuel d'apprentissage

CPMS = centre psycho-médicosociaux

SAS = service d'accrochage scolaire

OCDE = organisation de coopération et de développement économiques

Liste des illustrations

Liste des tableaux

Table des matières : annexes

1. Introduction

Le modèle de management en vigueur dans nos écoles secondaires est un modèle très classique. Une direction gérant toutes les composantes : corps enseignant, éducateurs, économiste, secrétariat et enfin, les élèves. Il a peu ou pas évolué depuis de nombreuses années. A l'inverse, le monde entrepreneurial est en évolution permanente vers un management collaboratif. Par l'aménagement dans des open space, l'instauration d'un esprit plus collectif chez les employés, les leaders tentent davantage la transition d'un management directif à un management participatif.

L'actualité de la Fédération Wallonie-Bruxelles est l'introduction du Pacte pour un Enseignement d'Excellence qui amène de nouveaux décrets et vise à reformer l'enseignement.

Deux questions qui seront le fil conducteur de ce travail se posent à nous :

- 1) Peut-on affirmer que le Pacte pour un Enseignement d'Excellence a fait évoluer le leadership classique vers un leadership distribué dans les écoles secondaires en région Wallonie-Bruxelles ?
- 2) Le leadership distribué a-t-il un impact sur le fonctionnement des équipes, aussi bien sur le corps enseignant que sur les élèves ? Est-ce lié ?

La première partie de ce travail s'attachera à exposer et expliquer sur le plan théorique les différentes notions de management, de leadership et du Pacte pour un Enseignement d'Excellence. Nous étudierons également le leadership distribué et les différents éléments qui en découlent, sa mise en place dans nos systèmes scolaires, en passant notamment par la formation des professionnels, l'organisation au sein de l'établissement et les actions mises en place pour diminuer le redoublement et le décrochage scolaire et le plan de pilotage.

La seconde partie abordera la façon pratique dont ces notions seront appliquées sur le terrain. A travers des témoignages de directeurs d'école, nous verrons comment ce Pacte est instauré dans les écoles et son impact éventuel sur le type de leadership utilisé.

La dernière partie, la conclusion, nous permettra de confirmer, infirmer et documenter les questions de recherche.

2. Partie 1 : concepts théoriques

2.1. Chapitre 1 : définition et concepts

2.1.1. La définition du management

Le management, du terme anglais « manager », que nous pouvons traduire en français par gérer ou encore diriger, peut être défini comme étant un ensemble de connaissances sur l'organisation et la gestion des différentes organisations. Nous pouvons qualifier le management comme étant une action appliquée à la conduite des différentes organisations existantes. Son but est de faire collaborer des personnes ensemble pour réaliser un objectif tout en respectant les contraintes de coût et de temps. Il existe différentes visions du management en fonction de ses représentants. Nous pouvons parler de différentes postures :

- Le praticien, qui voit le management comme un art qui ne s'apprend pas, qui est plutôt inné ;
- Le technicien, qui définit le management comme un ensemble de techniques qui ont besoin d'être connues et travaillées ;
- Le théoricien, qui se base sur de la réflexion, sur la manière de bien diriger et d'arriver à un bon fonctionnement des organisations.

Pour obtenir un management efficace au sein d'une entreprise, celui-ci doit suivre une approche rigoureuse composée de trois parties. La première est de fixer les objectifs, qui ne doivent pas être trop nombreux pour concentrer les foyers d'attention, de réflexion et d'implication. Ensuite, il faut mobiliser les différentes ressources nécessaires : les ressources humaines, matérielles et financières pour atteindre les objectifs de base. Enfin, qu'ils soient positifs ou négatifs, il faut évaluer les résultats obtenus. Les objectifs sont-ils atteints ou des ajustements sont-ils nécessaires ? Dans cette évaluation, nous pouvons distinguer l'efficacité qui consiste à atteindre les objectifs fixés et l'efficience, qui elle, permet d'atteindre les objectifs tout en optimisant les différentes ressources utilisées¹.

Nous pouvons également distinguer deux niveaux de stratégie dans le management.

¹ « Les grands principes du management » P.Vinard (2014).

D'une part, le management stratégique avec une prise de décision qui se fait sur le long terme et le management opérationnel qui se fait sur le court terme.

Le management stratégique se caractérise par l'ensemble des actions entreprises pour assurer le développement d'une organisation dans un environnement changeant, sur le long et le moyen terme. Ce type de management se compose de deux catégories de décisions distinctes.

La première concerne l'insertion de l'organisation dans son environnement et décide si les activités doivent être réalisées par l'organisation, confiées à de la sous-traitance ou réalisées en coopération. La seconde s'occupe de définir le mode de fonctionnement et les prises de décisions internes de l'organisation.

Le management opérationnel, quant à lui, se caractérise par l'ensemble des décisions prises au quotidien pour atteindre les objectifs fixés précédemment. Nous pouvons y retrouver la gestion financière, la gestion des ressources humaines, la gestion des relations avec l'environnement ainsi que la gestion de la production des biens ou des services offerts.

Nous pouvons donc distinguer les deux managements de la manière suivante : le management opérationnel agit dans un milieu contraint : il faut savoir utiliser les ressources disponibles au mieux afin d'atteindre les objectifs donnés, tandis que le management stratégique s'occupe de limiter les contraintes que connaît l'organisation sur le moment en modifiant ses domaines d'activités, ses structures ou encore ses modalités de fonctionnement².

« Les grands principes du management », P.Vinard (2014).

2.1.2. Les types de management

Ils sont au nombre de quatre : le management directif, le management persuasif, le management délégatif et enfin, le management participatif (Likert, 2021).

Le management directif est autoritaire et se compose d'un leader qui donne des directives claires aux membres de son équipe tout en respectant la hiérarchie existante. Il s'agit d'un management orienté sur les résultats finaux. Le but de ce management n'est pas d'obtenir la confiance de ses collaborateurs ou leur bien-être : il s'agit ici de surveiller et de contrôler les activités afin d'atteindre l'objectif visé.

Le management persuasif contrairement au directif, cherche à valoriser l'aspect humain. Très semblable au management directif, son but est également de produire des résultats en suivant des objectifs clairs tout en veillant au bien-être des collaborateurs et en étant à leur écoute. Le manager fait preuve de pédagogie. Il cherche à motiver son équipe tout en gardant sa supériorité hiérarchique.

Le management participatif, contrairement aux autres types de management, met l'humain au centre de l'attention. Les collaborateurs sont impliqués dans les prises de décisions avec une réelle égalité au niveau des responsabilités. L'intelligence collective est mise en avant, favorisant l'esprit d'équipe et le développement personnel. Un réel lien de confiance est établi entre le manager et son équipe.

Le management délégatif rend l'équipe totalement autonome et responsable. Le manager reste disponible mais délègue les responsabilités à son équipe.

2.1.3. Les types de leadership généraux

Avant d'entrer dans le vif de notre sujet, nous allons décrire quelques types de leadership observables qui existent actuellement. Le leadership, contrairement au management, se base sur la capacité d'un individu à influencer et à motiver d'autres personnes pour qu'elles puissent exécuter une ou plusieurs tâches sans contraintes en atteignant des objectifs communs. Le manager permet de mener une équipe vers un objectif, alors que le leader possède la capacité d'inspirer pour qu'on le suive, dans une vision à long terme.

Nous allons donc décrire quatre types de le leadership : autoritaire, participatif, déléгатif et collaboratif.

Le leadership autoritaire se définit comme un modèle hiérarchique avec des chefs qui exercent un contrôle supérieur sur leurs subordonnés. Le chef prend seul les décisions.

Le leadership participatif (ou collaboratif) favorise la collaboration entre le leader et les autres membres de l'équipe en tenant compte de l'avis de chaque personne concernée. Les responsabilités sont alors réparties ; mais bien souvent, c'est le leader qui aura le dernier mot dans la prise de décision.

Le leadership déléгатif permet aux membres d'équipe une totale liberté quant à la prise de décision. Les chefs, contrairement au leadership participatif, se mettent à l'écart quand il s'agit de prendre des décisions.

Le leadership collaboratif se base principalement sur les relations entre les membres au sein du groupe pour obtenir un travail plus positif et collaboratif.

Le leadership directif se rapproche du leadership collaboratif ou direct mais dans celui-ci, le leader communique au sein de son équipe ses objectifs et attend que les membres relient leurs activités à ces objectifs. Ce type de leadership est plutôt utilisé dans les équipes qui ne sont pas assez spécialisées, qui n'ont pas l'expérience requise³.

³ Source : <https://www.nutcache.com/fr/blog/les-styles-de-leadership/>

2.1.4. La définition du leadership scolaire - distribué

Nous pouvons décrire le leadership scolaire comme un élément qui associe à la fois la politique de l'établissement scolaire et la performance de celle-ci. Il s'agit d'un ensemble d'actions définies objectivement, s'appuyant sur des savoirs, des compétences ainsi que des qualités relationnelles. En pratique, il faut que celles-ci soient basées sur des objectifs bien précis et partagés au sein des différents membres de l'établissement, qui permettront aux élèves de développer des compétences et de concilier les résultats et la performance.

Nous avons vu que pour atteindre un leadership scolaire efficace, il faut savoir identifier les sources d'influence liées aux résultats scolaires et les personnes responsables de ces influences. Contrairement au management qui recherche la stabilité dans une situation qui fonctionne, le leadership lui, souhaite améliorer ce qui est déjà existant (Martins, 2022).

2.1.5. Les types de leadership scolaire

Nous pouvons également catégoriser les différents types de leadership mais au niveau scolaire.

Le leadership instructionnel a pour objectif principal les résultats des élèves. Le directeur de l'établissement est qualifié de leader principal mais forme tout de même un leadership collaboratif avec l'ensemble du corps enseignant. Ils essaient de tout mettre en œuvre pour développer des communautés d'apprentissage et d'améliorer la qualité de l'établissement (Bernal et Ibarrola, 2015).

Le leadership pédagogique (qui peut également être qualifié de leadership pour l'apprentissage) est une sous classe du leadership instructionnel. Ce type de leadership privilégie également les résultats des élèves en créant des conditions plus favorables à l'apprentissage tout en s'appuyant sur l'aspect pédagogique mais dans ce cas-ci, le travail du chef d'établissement et des enseignants est séparé (Bernal et Ibarrola, 2015).

Le leadership transformationnel a pour objectif principal d'instaurer une réciprocité entre le chef d'établissement et le reste de l'équipe, afin d'atteindre un niveau de motivation le plus élevé possible (Brest, 2011 – Poirel et Yvon, 2012).

Le leadership éducatif, quant à lui, correspond plutôt à une influence réciproque, amenant à un travail collectif entre la direction et les enseignants. Il ne peut donc dépendre ni de la direction seule, ni des mesures gouvernementales imposées par les politiciens. Il faut qu'il y ait une influence durable et directe entre les professeurs et les élèves afin d'amener des bonnes pratiques pédagogiques, culturelles, structurelles ou encore relationnelles au sein de l'établissement (Poirel et Yvon, 2012 – Dutercq, 2015).

Enfin, le leadership distribué est un leadership comprenant plus de leaders que de chefs d'établissement de manière permanente. Les enseignants sont considérés comme leader car ils peuvent être qualifiés d'experts de par leur prise de décision, leur expérience et leur rôle au sein de l'école. Ils ont alors un rôle différent de celui de leur mission d'enseignant. Ce leadership se base sur l'influence et les interactions, et non sur le pouvoir et l'autorité afin de créer positivement des dynamiques éducatives et de travail au sein d'un établissement (Poirel et Yvon, 2012 – Dutercq, 2015).

2.2. Chapitre 2 : introduction du Pacte pour un Enseignement d'Excellence

Avant de poursuivre sur la notion de leadership scolaire, nous allons aborder le Pacte pour un Enseignement d'Excellence afin d'obtenir une explication sur tous les éléments qui seront développés dans la suite de ce travail.

Le Pacte pour un Enseignement d'excellence est une importante réforme pour l'enseignement instauré par le Gouvernement de la Fédération Wallonie-Bruxelles. Il est le résultat d'un travail collectif débuté en 2015 dont la mission est de renforcer la qualité de l'enseignement pour tous les élèves. Il s'agit d'une réforme systémique, c'est-à-dire qui intègre toutes les personnes concernées au sein de l'établissement (direction, professeurs, élèves et même les parents), qui s'inscrit dans la durée et qui se met progressivement en place. Suivant les experts qui ont étudié ce Pacte, les écoles ont douze ans pour mettre en place ces réformes et il faut compter plus ou moins six ans pour commencer à voir les premiers résultats. En 2022, nous sommes donc à plus ou moins quarante pourcent du processus (Denoël, 2022).

Les objectifs principaux du Pacte d'Excellence sont de :

- Renforcer et améliorer l'enseignement afin de réduire les inégalités socio-économiques ;
- Réduire le redoublement et le décrochage scolaire ;
- Réduire les changements d'école au milieu du tronc commun ;
- Inclure les élèves à besoins spécifiques dans l'enseignement ordinaire ;
- Augmenter le bien-être à l'école et ainsi la confiance en soi de chacun ;
- Préparer les élèves à devenir des citoyens responsables ;
- Améliorer les savoirs, savoir-faire et compétences des élèves ;
- Augmenter le nombre de diplômés de l'enseignement secondaire.

Ce Pacte pour un Enseignement d'excellence se compose de trois avis du Groupe central⁴.

Le premier, réalisé en 2015, souhaite au travers du Pacte présenter et identifier les quatre axes thématiques suivants : savoirs et compétences, parcours des élèves, acteurs de l'enseignements et gouvernance. Le deuxième avis, réalisé en 2016 et qui se trouve dans le cadre de la troisième phase des travaux du Pacte, vise à présenter les orientations qui résultent de différents rapports étudiés et publiés. Et le troisième, réalisé en 2017, reprend l'ensemble des avis précédents et constitue l'acte fondateur du Pacte. Voici les cinq axes stratégiques :

1. Enseigner les savoirs et compétences de la société du 21^{ème} siècle et favoriser le plaisir d'apprendre grâce à un enseignement maternel renforcé, à un tronc commun polytechnique et pluridisciplinaire et à un cadre d'apprentissage révisé et reprecisé.
2. Mobiliser les acteurs de l'éducation dans un cadre d'autonomie et de responsabilisation accrues en renforçant et en contractualisant le pilotage du système éducatif et des écoles, en augmentant le leadership du directeur et en valorisant le rôle des enseignants au sein de la dynamique de l'établissement.
3. Faire du parcours qualifiant une filière d'excellence, valorisante pour chaque élève et permettant une intégration socio-professionnelle réussie tout en renforçant son pilotage et en simplifiant son organisation.

⁴ Le Groupe Central se compose des pouvoirs organisateurs, des syndicats d'enseignants, des fédérations de parents et des membres de l'administration.

4. Afin d'améliorer le rôle de l'enseignement comme source d'émancipation sociale tout en misant sur l'excellence pour tous, favoriser la mixité de l'école inclusive dans l'ensemble du système éducatif tout en développant des stratégies de lutte contre l'échec scolaire, le décrochage et le redoublement.
5. Assurer à chaque enfant une place dans une école de qualité et faire évoluer l'organisation scolaire afin de rendre l'école plus accessible, plus ouverte sur son environnement et mieux adaptée aux conditions du bien-être de l'enfant.

Concernant les plans d'action du Pacte pour un Enseignement d'Excellence sur le leadership distribué, celui-ci encourage l'engagement des membres de l'établissement en valorisant leurs compétences et en augmentant la responsabilisation de chacun. Pour cela, il est nécessaire de renforcer l'autonomie, le soutien et la mise en place d'une dynamique collective au travers de l'organisation de la direction. Le Pacte d'Excellence encourage donc le chef d'établissement à mettre en place un leadership distribué afin de déléguer la gestion administrative (Pacte d'Excellence, Avis n°3, 2017).

2.3. Chapitre 3 : influence du Pacte sur le leadership scolaire

2.3.1. Introduction du leadership distribué

D'après plusieurs études sur le leadership scolaire, et notamment avec la rédaction du Pacte pour un Enseignement d'Excellence de 2015 à 2017, nous pourrions parler de leadership distribué pour qualifier le leadership scolaire qui peut accompagner avec succès les réformes scolaires ainsi que l'amélioration des systèmes scolaires en général.

Pour David Hopkins (2006) : « *le leadership sert de catalyseur pour la réforme des systèmes car il peut élargir les actions au-delà des structures scolaires en impliquant tous les leaders éducatifs dans l'amélioration des performances des élèves tout en optimisant la notion de justice sociale en offrant à chaque enfant l'opportunité de saisir ses chances* ».

Quatre éléments sont considérés comme essentiels pour que la réforme des systèmes éducatifs ait lieu. Nous pensons à l'apprentissage individualisé, à la formation professionnelle, aux divers réseaux collaboratifs et à la mise en place d'un système de feedback qui est très important.

Le leadership distribué doit suivre cinq dimensions essentielles au sein de l'établissement (Reverdy et Thibert, 2015) :

- L'importance du partage des décisions concernant l'établissement en général ;
- La communication claire de la vision de l'établissement en détaillant les missions, les valeurs et les objectifs à atteindre ;
- La diffusion aussi bien interne qu'externe à l'établissement des informations essentielles au bon fonctionnement du leadership ;
- La collaboration entre les différents acteurs de l'école et leur participation active ;
- L'évolution constante des membres au sein de leur établissement.

De plus, des conditions sont nécessaires pour assurer la réussite d'un leadership distribué :

- Le chef d'établissement reste le responsable général et garant de la stratégie éducative et pédagogique de son école ;
- Les coordinateurs pédagogiques doivent être reconnus pour leur expérience et compétence en matière de pédagogie ;
- La ligne hiérarchique reste existante, le chef d'établissement reste le leader principal et délègue aux enseignants qui doivent régulièrement présenter un rapport quant à l'avancement des projets car ils ont un pouvoir de proposition mais non de décision ;
- Les coordinateurs pédagogiques ont donc du temps nécessaire à l'exercice du leadership distribué mais ils doivent également conserver du temps pour leur activité d'enseignement (Pacte d'Excellence, Avis n°3, 2017).

D'une manière générale, il s'agit de choisir des missions de « middle-management pédagogique ». Le but est que le directeur puisse compter sur les enseignants pour animer l'équipe et assurer la cohérence pédagogique. Les enseignants seront alors qualifiés de coordinateurs pédagogiques et coordonneront les activités pédagogiques au sein de l'établissement (Pacte d'Excellence, Avis n°3, 2017).

Le leadership distribué évolue vers une organisation plus systémique et engage une redistribution de pouvoir d'une organisation apprenante, c'est-à-dire une organisation qui permet de développer des capacités à produire les résultats souhaités tout en tenant compte de la libération de l'aspiration collective où les membres de l'équipe peuvent compter les uns sur les autres (Endrizzi et Thibert, 2012). Les directeurs d'établissements secondaires se voient

de plus en plus assurer des fonctions managériales afin d'assumer un rôle de leader. Leur but est de limiter la vision du modèle hiérarchique scolaire telle que nous l'avons toujours connu et de favoriser le bon apprentissage des élèves. Il s'agit d'un défi de taille pour les chefs d'établissement. Ils connaissent une réelle évolution de leur statut professionnel afin de satisfaire les attentes des réformes gouvernementales, des élèves et des parents, les demandes des partenaires institutionnels, etc. (Gausse, 2007). Ils doivent développer la vision du projet de l'établissement, rassembler et motiver les membres de l'équipe tout en respectant des principes directeurs, des objectifs généraux et spécifiques (Pacte d'Excellence, Avis n°2, 2016).

Les chefs d'établissement doivent répondre aux différentes responsabilités qui évoluent de manière croissante et doivent également endosser différents rôles. Le directeur doit :

- Administrer correctement l'établissement, c'est-à-dire fixer des objectifs, élaborer, soumettre et respecter le budget, s'occuper des effectifs, etc ;
- Instaurer et animer une politique pédagogique et éducative avec l'ensemble du personnel de l'établissement ;
- Contribuer à l'amélioration de l'apprentissage ;
- Gérer les demandes liées aux ressources humaines, c'est-à-dire animer l'équipe, déléguer les tâches et être à l'écoute du personnel. Il doit également valoriser les bonnes actions et les réussites ;
- Assurer les liens avec l'environnement de l'école (Attarca et Chomienne, 2012).

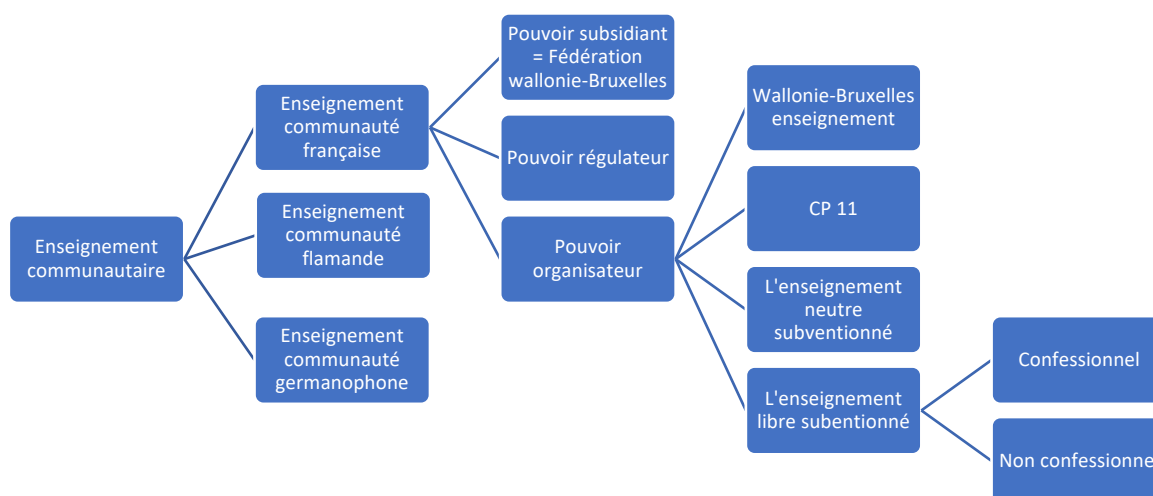
Selon le Pacte pour un Enseignement d'Excellence (Avs n°3, 2017), certaines modalités sont à suivre afin que le leadership distribué soit utilisé le plus efficacement possible. Les principes sont les suivants :

- Favoriser un fonctionnement basé sur les compétences, les projets et les motivations disponibles des différents participants ;
- Enlever les contraintes d'ordre légal ou réglementaire sur les nouvelles pratiques du leadership utilisé ;
- Améliorer les techniques utilisées pour le bon développement de la planification et de la gestion de la succession ;
- Tenir compte de l'environnement dans lequel se trouve l'établissement pour définir les différentes modalités.

2.3.2. Le leadership distribué suivant le Pacte pour un Enseignement d'Excellence

Selon le Pacte introduit par la Fédération Wallonie-Bruxelles, plusieurs axes thématiques ont été mis en place afin de promouvoir les diverses mutations. Celles-ci mènent à de nouveaux enjeux qui permettront d'obtenir un enseignement de qualité. Afin d'obtenir de meilleurs résultats dans le système scolaire belge actuel, des mesures ont été prises en compte pour rendre ce système plus efficace grâce à la responsabilisation (Pacte d'Excellence, Avis n°2, 2016). Celle-ci se compose de l'autonomie, la dynamique collective et le pilotage renforcé qui permettent d'améliorer le leadership qui est utilisé par le chef d'établissement en passant d'une fonction de gestion d'administrateur à un leadership distribué en diminuant les tâches administratives. Cela permet d'évoluer vers une fonction plus animée et pédagogique avec les enseignants et les élèves. L'idée serait de déléguer les tâches matérielles, financières et liées aux ressources humaines à un service compétent en la matière afin que le chef d'établissement puisse se concentrer sur d'autres tâches. L'école passerait d'une gestion administrative et multitâche vers un leadership partagé (Pacte d'Excellence, Avis n°3, 2017).

Avant de poursuivre dans l'explication de ce leadership, il est nécessaire de schématiser l'articulation du système scolaire en Belgique :



Le système scolaire se compose de plusieurs composantes, internes et externes. Il y a tous les membres de l'établissement, les pouvoirs organisateurs⁵ tels que Wallonie-Bruxelles Enseignement, les provinces, les communes, les villes, etc. et le pouvoir régulateur⁶ qui fixe les règles en matière d'enseignement (quel que soit le pouvoir organisateur).

Afin que le système scolaire développe une bonne logique de responsabilisation, il doit y avoir un rapport entre le pouvoir régulateur, les pouvoirs organisateurs ainsi que les directions d'établissements. Le but est de développer dans un cadre de contextualisation une délégation vers le chef d'établissement pour que celui-ci exerce au mieux son rôle de leader avec une évolution vers le leadership distribué et pour développer une dynamique collective avec les autres membres de l'établissement (Pacte d'Excellence, Avis n°3, 2017).

2.3.3. Modélisation du modèle hiérarchique

Le modèle traditionnel de l'école est représenté par deux éléments principaux : bureaucratique et professionnel (Bidwell, 1965, Bonami, 1998). Il existe donc une lignée hiérarchique entre le sommet stratégique (c'est-à-dire la Fédération Wallonie-Bruxelles) et les différents opérateurs (les acteurs de l'école). Il faut remodeler le schéma organisateur

⁵ Le pouvoir organisateur signifie l'autorité, la ou les personne(s) physique(s) ou morale(s) publique(s) ou privée(s) qui assume(nt) la responsabilité.

⁶ Le pouvoir régulateur signifie la Communauté française (ou encore la Fédération Wallonie-Bruxelles)

hiérarchique et réorganiser les institutions et les mentalités pour arriver à la notion de leadership distribué car il existe encore dans les mentalités actuelles une certaine rigidité du système éducatif pyramidal (Letor et Benetti, 2015).

Selon Rowan et Miller (2007), cette modélisation peut se faire selon trois approches du changement pédagogique pour permettre de modifier l'organisation de l'école tout en préservant la transmission du savoir et des normes :

- L'approche dite procédurale, dont le but est de décrire les procédures et la charge de travail à réaliser tout en se basant sur une méthode d'évaluation avec des standards prédéfinis ;
- L'approche dite culturelle, dont le but est d'aiguiller les enseignants à promouvoir un projet scolaire de qualité sur base d'un idéal, de valeurs et de normes bien spécifiques ;
- L'approche dite professionnelle, qui se charge d'associer les caractéristiques de l'approche procédurale et culturelle (Letor et Benetti, 2015).

2.3.4. L'autonomie

Certains objectifs et contraintes sont clairement déterminés et l'autonomie qui se crée parmi les différents acteurs au sein de l'établissement va permettre d'adapter leurs approches pour atteindre ceux-ci. Cette autonomie va permettre à chacun de donner le meilleur de soi-même d'un point de vue pédagogie et va ainsi créer une certaine motivation générale. Ces approches pédagogiques doivent être variées et créatives pour permettre aux équipes d'y adhérer. Les pouvoirs de décision sont alors orientés vers les chefs d'établissement, les enseignants et les pouvoirs organisateurs pour assumer et réaliser au mieux les missions déterminées (Pacte d'Excellence, Avis n°2 du Groupe central, 2016).

2.3.5. Évolution de la collectivité et de la responsabilisation

Le chef d'établissement n'est plus considéré comme le seul leader au sein de l'établissement mais il existe désormais une interaction entre tous les acteurs de l'école, que ce soit la direction ou les professeurs. La responsabilisation du corps éducatif est une condition nécessaire pour parler d'excellence. Chacun s'engage à son niveau dans le processus. Nous

tendons alors vers une approche collaborative du leadership scolaire car celui-ci devient trop complexe pour être géré par une seule personne. Il s'agit donc d'accorder plus d'autonomie aux directeurs. Bien que la responsabilité collective soit mise en avant, il est également important qu'une responsabilité individuelle soit retenue pour motiver les équipes, développer les compétences requises et répondre aux difficultés rencontrées. Il faut que le personnel soit attentif au bien-être des élèves, veiller à ce qu'aucun ne se sente lésé (d'un point de vue réussite mais également suivant l'origine socioéconomique), faire en sorte que le taux de réussite soit plus élevé, etc. et faire ceci en optimisant les ressources (Pacte d'Excellence, Avis n°3, 2017) .

Pour que cette responsabilisation soit bien mise en place, le Pacte pour un Enseignement d'Excellence prévoit quatre dispositifs essentiels (Pacte d'Excellence, Avis n°3, 2017) :

- Régulation générale du système, en fixant des règles ;
- Contractualisation, évaluation et coordination des établissements ;
- Conception et mise en place des plans de pilotage ;
- Soutien et accompagnement des établissements.

Afin de promouvoir le développement du travail collaboratif sur l'efficacité et l'équité du système scolaire, deux facteurs sont essentiels.

D'une part, l'organisation du travail enseignant et d'autre part, la culture professionnelle. Le rôle du directeur a un impact très important sur la dynamique collective de l'école mais également sur le rôle des coordinateurs pédagogiques. Le temps de travail collaboratif doit être reconnu dans la charge horaire officielle de tous les membres. Des espaces communs doivent être aménagés pour que chaque membre apprenne à bien se connaître et ainsi renforcer l'esprit d'équipe (Pacte d'Excellence, Avis n°3, 2017).

La transformation de la culture professionnelle des enseignants permet également la mise en avant du travail collaboratif et de la coopération conflictuelle, c'est-à-dire de pouvoir coopérer et entrer en conflit d'idées sans répercussion négative (Pacte d'Excellence, Avis n°3, 2017).

La manière dont le directeur travaillera aura une influence, positive ou négative, sur le reste de l'établissement, aussi bien sur la manière d'enseigner des professeurs que sur l'apprentissage des élèves (Pacte d'Excellence, Avis n°3, 2017).

2.3.6. Le bien-être de l'élève

Comme déjà expliqué précédemment, le bien-être de l'élève est un élément à prendre en considération pour que le leadership soit bien exploité. Afin d'avoir un impact positif sur les élèves, il faut trouver comment renouer avec le désir et l'intérêt d'apprendre, développer des projets et rencontrer des attentes particulières. Le corps enseignant se doit de motiver les élèves de manière intrinsèque. Cette motivation peut également se faire en diminuant l'emprise négative sur la notation du travail. L'idéal serait une reconversion vers une évaluation individuelle, non cotée, basée sur des remarques constructives dans le but de faire évoluer l'élève (Pacte pour un Enseignement d'Excellence, Avis n°3, 2017).

2.3.7. L'application du plan de pilotage

Cette nouvelle approche du leadership implique une définition des objectifs à atteindre, l'élaboration d'un plan de pilotage expliquant les objectifs spécifiques que l'école se doit d'atteindre, la création d'un dialogue entre l'établissement et l'administration via les DCO⁷, la détermination d'indicateurs d'efficacité qui évaluent les progrès ou encore le renforcement de l'autonomie des directions et des équipes éducatives (Pacte d'Excellence, Avis n°3, 2017). Afin de garantir au mieux l'atteinte des objectifs et le respect des règles, le plan de pilotage doit être correctement acheminé afin d'assurer la qualité et l'équité au sein de l'établissement. Tous les membres de l'établissement doivent se sentir concernés et la collectivité fera en sorte que les missions soient assumées.

Il existe deux niveaux dans ce pilotage renforcé. Le premier comprend les objectifs généraux, qui correspondent aux objectifs communs à tous les établissements de Wallonie-Bruxelles et le second comprend les objectifs spécifiques qui comme le nom l'indique, sont propres à chaque pouvoir organisateur, à chaque établissement scolaire. Ces objectifs seront donc adaptés en fonction de la zone géographique, du contexte socio-culturel et socio-économique.

⁷ Délégués aux contrats d'objectifs

Les objectifs généraux fixés se structurent autour des trois dimensions fondamentales (Pacte d'Excellence, Avis n°3, 2017) :

- L'efficacité, avec le bien-être des élèves et du personnel de l'enseignement, le taux de réussite, la sécurité de tous ;
- L'efficience, avec une bonne utilisation des ressources ;
- L'équité, en tenant compte des différences socio-économiques et culturelles et faire en sorte que celles-ci ne se ressentent pas.

Concrètement, pour veiller au bien-fondé et au respect de ce plan de pilotage, des délégués qualifiés de DCO seront désignés. Ce plan est établi pour une durée de six ans et fait l'objet d'une évaluation formelle au bout de trois ans.

Plusieurs étapes sont alors mises sur place pour ce pilotage :

1. Définition des objectifs généraux
2. Création du plan de pilotage
3. Négociation avec le DCO
4. Élaboration du plan
5. Évaluation des résultats obtenus

Les réunions de ce plan de pilotage rassemblent le DCO et le chef de l'établissement afin de vérifier si le plan de pilotage est bien mis en place, s'il est suivi et efficace. En cas d'évaluation négative ou stagnante, les difficultés ou les retards sont étudiés et de nouvelles mesures, voire de nouvelles méthodes sont étudiées pour permettre d'atteindre les objectifs. Si ceux-ci sont atteints, alors la discussion est tournée sur les écarts qui pourraient être modifiés/améliorés. Cette évaluation doit se faire dans une approche compréhensive et constructive. Le dialogue doit être ouvert à tous.

Par la suite, l'école dispose de six mois pour mettre en place les changements discutés lors de la réunion et donc présenter un nouveau plan de pilotage qui doit répondre à la conformité des objectifs instaurés au sein de l'établissement et par la Communauté Française. Ce n'est pas problématique pour un établissement qui ne parvient pas à atteindre les objectifs, il suffit de réactualiser le plan de pilotage au terme des trois ans (ou six ans) après avoir analysé les raisons de cette non-réalisation (Pacte d'Excellence, Avis n°3, 2017).

Si il s'agit d'une mauvaise volonté de la part du chef d'établissement d'appliquer les règles, un audit externe est alors appelé pour évaluer la situation. Cela peut avoir comme conséquence l'application de sanctions amenant à une réduction (voire même une suppression) des différents moyens de fonctionnement.

Ce dispositif doit être logique. Il doit correspondre à la mentalité générale de l'établissement en terme de valeur et de philosophie. Il doit également faire valoir les stratégies mises en place afin d'atteindre les objectifs prévus en décrivant les chapitres liés à la pédagogie, à la gestion des équipes s'y rapportant et à la gestion administrative. Des réunions doivent être organisées au sein de l'établissement afin d'aiguiller les activités (Pacte d'Excellence, Avis n°3, 2017).

Il est également essentiel de diminuer les contraintes administratives, organisationnelles et budgétaires en simplifiant l'administration et en renforçant la qualité des systèmes informatiques dans les écoles (Pacte d'Excellence, Avis n°3, 2017).

Cette réduction se fait à travers la digitalisation des services informatiques, la création d'une plateforme numérique avec l'ensemble des dossiers scolaires et également à travers réévaluation progressive du métier (Pacte d'Excellence, Avis n°3, 2017).

2.4. Chapitre 4 : la formation des professionnels

Selon le Pacte pour un Enseignement d'Excellence, le Groupe central favorise la modification des dispositions du Décret de 2007 pour des nouvelles mesures telles que l'importance du nombre minimal d'années d'ancienneté qui doit être requis ainsi que l'établissement d'un processus de sélection professionnalisé qui permettrait de recruter le candidat idéal fondé sur une lettre de mission. Le Groupe central préconise également l'intervention d'une commission de sélection constituée par le pouvoir organisateur. Les méthodes de sélection seraient centrées sur l'évaluation des compétences techniques et comportementales avec un feed-back qui serait transmis aux candidats après la prise de décision finale réservée au pouvoir organisateur (Pacte d'Excellence, Avis n°3, 2017).

2.4.1. La formation des directeurs

La formation des chefs de direction doit se construire sur base :

- D'une formation de base, également appelée initiale, c'est-à-dire une formation avant l'entrée en fonction qui se baserait sur les compétences du candidat avec une étude de dossier et des dispenses possibles en fonction du parcours professionnel déjà établi ;
- D'un accompagnement d'intégration au sein de l'établissement ;
- D'un accompagnement continu durant sa carrière.

(Pacte pour un Enseignement d'Excellence, Avis n°2 du Groupe central, 2016).

2.4.2. La formation des enseignants

Les enseignants peuvent recevoir une formation qui comprend les objectifs suivants :

- Améliorer les pratiques enseignantes grâce à une vision et des connaissances précises au niveau de l'organisation de l'institution ;
- Amener le changement organisationnel ;
- Veiller à l'évolution du processus d'enseignement-apprentissage grâce au leadership utilisé.

Le Groupe central du Pacte pour un Enseignement d'Excellence dans l'Enseignement souhaite pouvoir recruter à l'inter-réseau et à l'inter-niveau, c'est-à-dire jusqu'à l'enseignement supérieur de type long en Fédération Wallonie-Bruxelles (Pacte d'Excellence, Avis n°3, 2017). Au-delà, il faut prévoir des dispositions pour que le dossier d'un postulant ayant assez d'ancienneté dans l'enseignement sans disposer des titres requis puisse être examiné par un jury compétent afin de bénéficier des accès (Pacte d'Excellence, Avis n°2, 2016).

Concernant la formation du métier d'enseignant, le Pacte pour un Enseignement d'Excellence prévoit donc une formation initiale centrée sur les besoins collectifs de l'établissement et du système éducatif général. Cette formation obligatoire passera de trois jours à quatre à six jours par an en fonction des besoins (Pacte d'Excellence, Avis n°3, 2017).

Que ce soit pour les directeurs ou pour les enseignants, durant la formation et l'accompagnement, il est important de structurer le tout dans un dossier de développement professionnel appelé « portfolio » (Pacte d'Excellence, Avis n°3, 2017).

2.5. Chapitre 5 : l'organisation

Au niveau de l'organisation au sein de l'établissement, il est de plus en plus courant que le directeur de l'école soit secondé par un « co-leader », qui peut être actif dans l'organisation ou un simple observateur des activités (Gaussel, 2007).

Selon Helen Timperley (2005), le fait d'avoir un établissement avec plusieurs leaders est le moyen le plus efficace pour l'amélioration d'un établissement scolaire. Cela permettrait d'avoir des connaissances et de l'expérience plus importantes, qui amèneraient à des interactions plus efficaces. Elle précise tout de même qu'il est important de distinguer l'influence et l'expérience afin de ne pas obtenir un partage d'incompétences (Gaussel, 2007).

Nous pouvons catégoriser les différents types de leader de trois manières : les leaders experts, les leaders typiques et les leaders novices.

Le fait de catégoriser les différents types de leader est très important pour la gestion de l'établissement car en fonction de la catégorie du directeur, la gestion sera différente. Même avec une expérience élevée, la manière de gérer les difficultés et de résoudre les problèmes sera différente d'un type à l'autre. Il s'agit d'un véritable challenge (Gaussel, 2007).

En général, le responsable a une expertise dans un domaine précis, tel que les relations humaines, le pilotage de projet, la communication, etc. Les compétences qu'il devra acquérir seront beaucoup plus vastes en tant que chef d'établissement. Dans le cadre de ce type de leadership et de la politique d'évaluation de ce système, il est important de réaliser une bonne dynamique d'amélioration de l'efficacité de ce système au sein de nos établissements belges. Une stratégie dite d'auto-évaluation est alors mise en avant afin de développer de bons outils et de bonnes méthodes d'application. Cette stratégie se réalise grâce à une analyse par rapport au fonctionnement de l'établissement. C'est aux membres de l'établissement que revient la création de cette auto-évaluation, qui peut être réalisée sous des formes très variées, impliquant donc le chef d'établissement et les enseignants afin d'obtenir une

réflexion commune générale. De cette manière, une liste est rédigée avec une série d'objectifs à atteindre ainsi que les différents critères d'efficacité nécessaires pour un contrôle continu de l'évolution et mettre en place les diverses régulations si elles sont nécessaires. Cette façon de faire concerne tous les acteurs de l'établissement (Pacte d'Excellence, Avis n°3, 2017).

Aussi bien le chef d'établissement que les enseignants doivent s'auto-évaluer, déterminer les bonnes actions, les erreurs, avoir un regard objectif sur ce qui est positif et négatif. L'efficacité doit être analysée étape par étape au sein même de l'établissement, suivant une évaluation participative interne (Castin, Timmermans, Dejean & Charlier, 2011). L'école doit devenir une organisation dite apprenante, c'est-à-dire basée sur un environnement confiant et collectif. Il faut cependant tenir compte du fait que la responsabilité individuelle reste très importante pour le bon fonctionnement du leadership, aussi bien du point de vue des enseignants que du directeur et qu'il est également nécessaire d'organiser les accompagnements et soutiens permettant aux différents acteurs d'assumer leurs responsabilités (Gausse, 2007 – Endrizzi et Thibert, 2012 – Reverdy et Thibert, 2015).

Pour que le chef d'établissement puisse assumer le rôle de leader au sein d'un système de leadership distribué, certaines réformes doivent voir le jour, notamment en allégeant la charge administrative attribuée aux directeurs des écoles en les mutualisant avec les enseignants. Ce principe permet non seulement de décharger les directeurs des responsabilités, mais également d'améliorer la spécialisation des tâches pour chaque membre de l'établissement (Pacte d'Excellence, Avis n°3, 2017).

2.6. Chapitre 6 : les facteurs essentiels

Pour qu'un leadership soit durable, il doit répondre à plusieurs critères.

Il doit générer un apprentissage de qualité, ce qui permettrait d'avoir une notoriété assez positive pour que les élèves continuent de s'y inscrire sur le long terme. Il doit également s'intéresser à la problématique de justice sociale. Tous les élèves n'appartiennent pas à la même classe sociale, ce qui rend les relations humaines compliquées. Chacun évolue à son niveau, tant sur le plan scolaire que sur le plan relationnel, et le chef d'établissement ainsi que

les professeurs doivent être capables de s'adapter. De ce fait, le développement des ressources humaines est un poste important qu'il ne faut pas négliger. De plus, Il faut que la direction accorde de l'importance à la culture collective. Celle-ci renforcera le niveau de connaissance et permettra à chacun d'en apprendre plus sur la culture ainsi que sur le respect d'autrui (Gaussel, 2007).

Nous sommes en évolution constante avec la technologie, l'innovation doit être insérée dans le programme scolaire, ce qui permettra aux élèves d'évoluer avec leur temps. L'ère numérique évolue de plus en plus et modifie la manière d'enseigner et d'accompagner au sein de l'établissement. Cette évolution s'accompagne d'un phénomène culturel ayant un impact sur la vie de chaque élève et pour laquelle l'école a un rôle à jouer.

Différents enjeux peuvent être confrontés tels que :

- La gestion du numérique pour qu'il n'y ait pas d'impact négatif sur l'apprentissage ;
- Les valeurs et les missions de l'école tout en restant cohérent avec le monde actuel ;
- La limitation des inégalités entre les élèves ;
- Le développement de l'éducation aux compétences numériques pour chacun, etc.

Le rôle de l'école est donc d'accompagner au mieux le développement des nouvelles compétences. L'idéal serait de faire de cet outil un savoir, d'incorporer l'aspect numérique aux compétences de base. Une transition digitale réussie a non seulement un impact positif sur les élèves mais également sur la transformation du métier d'enseignant, au travail collectif, à l'accompagnement, à la formation et à l'innovation pédagogique et au mode d'évaluation. Il est essentiel de donner aux professeurs et directeurs un accompagnement techno pédagogique pour les projets futurs (Gaussel, 2007).

La technique d'évaluation de l'élève est également un point très important. Il faut permettre aux élèves de penser par eux-mêmes et d'agir en toute liberté afin qu'ils puissent évoluer dans leur apprentissage. Le but est d'intégrer dans les objets d'étude des cas réels. De cette manière l'élève se sentira plus concerné et aura plus de plaisir à apprendre. Le processus d'émancipation évoluera de manière progressive en fonction du degré de responsabilité.

Concernant le rôle même du leader, il doit répartir les tâches à effectuer de manière équitable et cohérente et doit encourager les interactions et les innovations (Pacte d'Excellence, Avis n°1, 2015). Pour pallier aux difficultés d'apprentissage des élèves, le Groupe central du Pacte pour un Enseignement d'Excellence met en avant la conception et l'organisation d'une approche de la remédiation ainsi qu'un dispositif d'appui aux enseignants.

La remédiation pour les élèves peut se faire de trois manières :

1. Proactive, en anticipant les besoins et les réponses à apporter ;
2. Préventive et immédiate ;
3. A posteriori, en dehors des heures de classe ou pendant le temps libre.

Cette remédiation peut alors exiger une certaine adaptation concernant l'organisation des classes et une attention prioritaire au renforcement de la cohérence et de la pertinence de celle-ci pour lutter contre l'échec et le redoublement. Les enseignants peuvent également créer un dossier d'accompagnement de l'élève sur base d'une adaptation du PIA⁸ qui permet de détecter les difficultés d'apprentissage et les besoins de l'élève tout au long de son parcours scolaire (Pacte d'Excellence, Avis Central n°3, 2017).

2.7. Chapitre 7 : l'enseignement de haut niveau et lutte contre le redoublement

Le Pacte est rédigé dans le but d'obtenir un enseignement de qualité en luttant contre l'échec et le redoublement. Le décrochage scolaire en Fédération Wallonie-Bruxelles fait partie des plus élevés au sein de l'Union Européenne (Denoël, 2022). En 2012, le taux d'élèves de quinze ans ayant déjà doublé une fois était de treize pourcent pour les pays de l'OCDE⁹, alors qu'il était de quarante-huit pourcent en Fédération Wallonie-Bruxelles. Selon le Pacte pour un Enseignement d'Excellence, il n'y a aucune explication acceptable justifiant ce taux si élevé (Pacte d'Excellence, Avis n°3, 2017).

Dans cet objectif, nous pouvons mettre en avant l'évolution du leadership pédagogique au sein de nos écoles secondaires. Les directeurs s'investissent sur une orientation pédagogique et sur l'apprentissage des élèves. Ce but ne peut être atteint que grâce à une approche dite

⁸ Le plan individuel d'apprentissage

⁹ Organisation de coopération et de développement économiques

holistique¹⁰ et multidimensionnelle. Le Groupe central souhaite réduire de cinquante pourcent le redoublement d'ici 2030. En comparaison des expériences étrangères et avec la réalité de notre système scolaire, cet objectif paraît mesurable et atteignable. Grâce au renforcement du pilotage des établissements scolaires et notamment avec l'autonomie et la responsabilisation des équipes éducatives, les objectifs du Pacte pourront être atteints (Pacte d'Excellence, Avis n°3, 2017).

Cette lutte contre le redoublement reprend les différents éléments traités dans le cadre des différents axes stratégiques du Pacte pour un Enseignement d'Excellence (Pacte d'Excellence, Avis n°3, 2017) :

- Renforcement du tronc commun ;
- Changement concernant la méthode d'évaluation ;
- Renforcement de la qualité d'enseignement ;
- Plaisir d'apprendre et motivation des élèves ;
- Formation initiale et continue des directeurs et des enseignants.

Il est important d'émettre différentes orientations dans le cadre d'une approche stratégique gratifiante, notamment avec la mobilisation des acteurs, l'élaboration de diverses stratégies (contre le redoublement, l'échec scolaire, l'absentéisme, le décrochage, etc), la mise en place d'un dialogue ouvert avec la famille des élèves et enfin, l'innovation générale qui reste une valeur essentielle. Il est nécessaire d'intégrer des outils dits préventifs et/ou alternatifs qui permettent de signaler les élèves en difficulté (Pacte d'Excellence, Avis n°3, 2017).

Nous pouvons noter qu'il est important d'encourager les élèves à une auto-évaluation afin de promouvoir leur apprentissage mais également afin de faire évoluer la qualité de l'établissement. Le personnel de direction, les enseignants, les élèves ainsi que les parents doivent aller vers une participation proactive, ce qui permettra également de valoriser la qualité de l'école.

¹⁰ Une approche holistique signifie qu'il faut prendre la personne dans sa globalité plutôt que de la considérer de manière morcelée

Les pratiques de différenciation et de remédiation sont deux pratiques utiles pour mobiliser les équipes éducatives.

D'une part, nous avons l'approche de différenciation, qui sert à maîtriser les acquis de base aussi bien dans un esprit collectif que personnel. Un inventaire doit être inscrit dans le plan de pilotage de l'école afin d'évaluer les différents impacts concernant la différenciation simultanée ou successive, le processus d'enseignement-apprentissage ou encore la structure et organisation des classes (Pacte d'Excellence, Avis n°3, 2017).

D'autre part, nous avons l'approche de remédiation. Il s'agit d'une approche reprenant un ensemble de réponses alternatives à une situation pédagogique de base, le tout en mobilisant des ressources humaines, des moyens éducatifs, pédagogiques, matériels, organisationnels et psychosociologiques. Ces deux approches permettent d'obtenir une approche cohérente, des actions coordonnées et d'obtenir l'aide des équipes éducatives et partenaires, notamment le CPMS¹¹ et qui permettent également d'évaluer et d'ajuster des actions (Pacte d'Excellence, Avis n°3, 2017).

Le plan global de lutte contre le décrochage scolaire met en place un système de recueil d'informations pour atteindre différents objectifs, pour caractériser les rôles de chacun et pour clarifier les formalités (Pacte d'Excellence, Avis n°3, 2017).

Des axes de prévention, d'intervention et de compensation seront alors préconisés dans la lutte contre le décrochage scolaire. Il s'agira de différencier les services de première, de deuxième et de troisième ligne, de préciser la temporalité, les conditions et les procédures d'interventions.

En première ligne, nous retrouvons le CPMS dans la mission de prévention, dont le but est d'identifier les problèmes des jeunes à risque. Une fois le décrochage signalé, interviennent alors les services de Médiation scolaire et les Équipes mobiles comme deuxième ligne. La mission d'intervention sert à ouvrir la discussion et à trouver des solutions avec les jeunes en décrochage dans l'école pour recréer un lien avec les autres élèves. Enfin, la troisième ligne

¹¹ Centres psycho-médicosociaux

concerne le SAS¹² qui se charge de réellement réintégrer l'élève dans le système scolaire en utilisant l'axe de compensation (Pacte d'Excellence, Avis n°3, 2017).

2.8. Conclusion théorique

De manière théorique, nous pouvons conclure que nos établissements scolaires en Fédération Wallonie-Bruxelles tentent de limiter le modèle hiérarchique classique pour tendre vers la mise en place d'un système de leadership distribué et de leadership pédagogique entre la direction et les enseignants. Ces leaderships engagent une organisation systémique.

Nous pouvons dire que les réformes proposées par le Pacte pour un Enseignement d'Excellence ont également un impact sur l'évolution du management dans nos écoles grâce aux nouvelles mesures et aux nouveaux objectifs qui devraient être atteints d'ici 2029, tels que le plan de pilotage, les changements mis en place pour viser un enseignement de qualité en améliorant les résultats des élèves, en diminuant le redoublement et le décrochage scolaire. Des systèmes de remédiation et de différenciation sont alors mis en place.

Le plan de pilotage ainsi que l'autonomie et la dynamique collective permettent la diminution des tâches administratives pour le chef d'établissement et la délégation auprès des autres membres afin d'arriver à une collaboration totale.

Ce que nous pouvons remarquer, c'est que le leadership devient peut-être distribué non pas par choix, mais par obligation. En effet, les éléments recensés démontrent une charge administrative de plus en plus importante pour les directeurs des établissements scolaires, ce qui implique une redistribution nécessaire des tâches envers les professeurs.

¹² Service d'accrochage scolaire

3. Partie 2 : pratique

Parfois, la réalité peut être différente de la théorie. Ce Pacte pour un Enseignement d'Excellence a été mis en place en vue d'une amélioration de la structure scolaire générale.

Dans la théorie, le Pacte devrait être opérationnel douze années après le lancement du projet afin d'obtenir un leadership partagé dans le milieu scolaire qui permettrait notamment la diminution du redoublement et du décrochage scolaire. Dans la pratique, nous sommes à plus ou moins quarante pourcent de l'avancement du projet et les premiers résultats ne devraient être visibles qu'à partir de 2023. Cependant, deux directeurs d'école secondaire ont accepté de donner leur avis sur le leadership utilisé ainsi que l'impact obtenu par le Pacte pour un Enseignement d'Excellence sur celui-ci.

L'objectif de ces interviews était d'apporter du concret à la théorie. Après avoir analysé plusieurs revues littéraires et le Pacte pour un Enseignement d'Excellence, l'intérêt était de comprendre comment les écoles mettent en place toutes ces modifications et les conséquences qui en découlent.

La première interview concerne le directeur d'une école provinciale avec un enseignement qualifiant, la seconde vient de la directrice d'une école libre catholique avec un enseignement général. La direction, pour les deux écoles, se compose d'un directeur, d'un sous-directeur, d'un éducateur économe et d'une secrétaire de direction. Dans l'enseignement qualifiant, nous avons en plus des chefs d'atelier qui coordonnent les cours pratiques et la gestion des matériels. La structure de la direction est donc un peu plus élargie dans un enseignement qualifiant.

3.1. Chapitre 1 : application du leadership distribué au travers du plan de pilotage

Dans la théorie, nous avons vu que le leadership scolaire peut être qualifié de leadership distribué avec une redistribution de pouvoir et une redéfinition du rôle de leader afin que ses fonctions soient plus autonomes et afin de mettre en avant un système collaboratif réunissant tous les acteurs de l'école dans la prise des décisions. Nous avons également vu que l'autonomie, la dynamique collective et le pilotage renforcé permettaient d'évoluer vers un style de leadership distribué (Pacte d'Excellence, Avis n°3, 2017).

Dans la pratique, nous pouvons déjà remarquer une différence entre l'enseignement qualifiant et l'enseignement général. Le style de management évolue mais dans l'enseignement général, il reste centralisé au niveau de la direction car la quasi-majorité des décisions relèvent uniquement de celle-ci, voir du directeur et directeur adjoint s'ils ont la même philosophie de travail. Dans un enseignement qualifiant, il y a plus un management distribué même si nous restons encore également sur un modèle très hiérarchisé dans la mesure où celui qui a le pouvoir de signature et de prise de décision finale reste le directeur.

Nous parlons maintenant de plus en plus d'un management distribué et notamment à travers les plans de pilotage, qui sont l'une des réformes du Pacte pour un Enseignement d'Excellence. Le plan de pilotage est considéré comme une feuille de route stratégique avec une vision à six ans qui va permettre à l'école, suivant toute une série d'indicateurs, de voir si les objectifs de base sont atteints ou si il faut modifier les actions pour qu'ils le soient.

La notion de management partagé intervient car pour la mise en place de ce plan de pilotage, il doit y avoir un échange avec tous les acteurs de l'école (c'est-à-dire direction, professeurs, éducateurs, chefs d'atelier pour l'enseignement qualifiant voire même les ouvriers) au lieu d'avoir une direction qui interagit seule et qui prend seule les décisions. Chacun donne son avis sur le futur de l'école avec les éléments à apporter et/ou à modifier. Nous avons un écrasement de la pyramide où chacun donne ses idées sur l'école de demain.

Une fois le plan de pilotage présenté et accepté, un contrat est alors signé par le directeur de l'établissement. Ce contrat est un engagement de l'école de mettre en œuvre toutes les

stratégies discutées pour l'amélioration de celle-ci. Il y a donc bien une forme de management partagé car le choix des stratégies ne vient plus d'une élite seule, mais bien de l'ensemble des acteurs.

Le Pacte pour un Enseignement d'Excellence remet en question tous les fondements et les textes de l'école. A partir du moment où l'établissement reçoit l'ordre de faire le plan de pilotage, l'école a soixante jours calendrier pour le déposer. Lorsque le directeur s'engage dans un contrat d'objectifs, il ne peut pas changer les grands axes stratégiques mais les actions peuvent être modifiées à tout moment.

3.2. Chapitre 2 : l'application du leadership

Dans la théorie, nous avons vu que grâce au Pacte pour un Enseignement d'Excellence, nous limitons de plus en plus le modèle scolaire hiérarchisé comme nous l'avons toujours connu pour tendre vers un modèle plus collaboratif (Pacte d'Excellence, Avis n°3, 2017).

Dans la pratique, nous pouvons dire, malgré le fait que le leadership distribué évolue, qu'il existe encore une structure fort hiérarchisée dans le système scolaire et notamment avec une majorité des enseignants qui ont encore une vision très individualiste et donc le travail collaboratif met du temps à se développer. Le secteur de l'enseignement connaît sans cesse des évolutions, des réformes et les enseignants sont réticents au changement. Mais grâce à l'entrée en vigueur du Pacte, les intervenants sont assez positifs quant à ce changement de management dans un futur proche.

Le Pacte pour un Enseignement d'Excellence est un système complexe avec un ensemble de tiroirs qui se créent les uns après les autres mais un directeur d'école est obligé de suivre ces réformes. Il y a un calendrier général qui est établi avec les actions qui doivent se mettre en place les unes après les autres et les écoles sont tenues de les suivre. Toutes les écoles sont en train d'appliquer ces réformes ou au moins d'y travailler.

Dans la vision de ce Pacte, l'idéal serait bien d'avoir un leadership distribué où même les élèves auraient droit à la participation aux conseils de classe.

Par la force des choses, il faudrait y arriver car à côté de toutes ces nouvelles mesures, il y a de plus en plus de formalités administratives qui ne peuvent être réglées par la direction seule. Avant, le directeur s'occupait de tout, le sous-directeur de la discipline, l'économiste gérait l'argent, la secrétaire de direction travaillait sur les formalités administratives et les professeurs donnaient cours. Inévitablement, nous partons vers un leadership partagé avec obligation de faire des conseils d'Administration au sein de l'école. Il s'agira de réunion où chacun développera les points liés à sa fonction.

La complexité à mettre cette théorie en œuvre par les enseignants s'explique par trois éléments : le temps, le salaire et la pénurie actuelle du métier. Les horaires sur la semaine restent les mêmes, ils doivent se répartir leur fonction principale avec leurs nouvelles tâches administratives, notamment avec la création du plan de pilotage. C'est une aide importante car nous sommes de plus en plus dans la participation collective et le plus difficile pour un directeur, c'est de faire adhérer son équipe. Étant donné l'augmentation des missions dirigées par les professeurs, ceux-ci se sentent plus concernés.

3.3. Chapitre 3 : l'évaluation interne, externe et la formation des professionnels

Dans la théorie, nous avons vu qu'il existait pour les directeurs, une formation initiale, un accompagnement d'intégration ainsi qu'un accompagnement continu durant sa carrière. Pour les enseignants, nous avons vu que le Pacte pour un Enseignement d'Excellence évoquait également une formation initiale de trois à six jours par an en fonction des besoins. Concernant l'évaluation, il existe une évaluation interne avec une auto-évaluation des participants (Pacte d'Excellence, Avis n°3, 2017).

Dans la pratique, concernant l'évaluation des objectifs, actions et stratégies, il s'agit d'une évaluation interne périodique, au sein même de l'école. Ce sont les membres de l'école qui mettent en place les indicateurs et qui évalueront si les actions évoluent positivement. Il y a ainsi un premier contrôle interne par rapport aux indicateurs qui ont été formulés par les membres de l'école.

Concernant les évaluations externes, les établissements sont subsidiés par la Fédération Wallonie-Bruxelles qui regroupe les écoles par zone géographique. Concernant les deux écoles interviewées, elles se situent en zone Hainaut centre (Mons Borinage et la Louvière). Trois ans

après la signature du plan de pilotage, il y a des délégués (enseignants, inspecteurs, etc.) aux contrats d'objectifs qui travaillent pour la Fédération Wallonie-Bruxelles (FWB) et un directeur de zone, qui est le supérieur des délégués aux contrats d'objectifs, qui viennent évaluer à quel stade se situe l'école dans l'avancement des objectifs fixés.

Le débriefing qui a lieu avec le directeur se fait dans une mentalité constructive. Le but ici est de voir si l'école n'a pas dévié de sa trajectoire, s'il y a bien une volonté de tout mettre en œuvre pour atteindre ces objectifs. Le but n'est pas de tous les valider dans les trois ans, mais d'avoir mis les moyens pour le faire, aussi bien pour la direction que pour les enseignants. Après six ans, si les objectifs ne sont pas atteints, ce sera moins problématique si les acteurs ont fait leur maximum pour essayer de les atteindre.

Durant la première année où un enseignant donne cours, il y a un premier passage de la direction dans la classe pour évaluer la situation en donnant différents conseils pour veiller à une amélioration future. Lors du deuxième passage, la direction verra si les remarques ont été prises en compte. Ce suivi est à caractère constructif. Le contrat de l'enseignant ne peut être renouvelé dans le cas où les conseils et remarques ne sont pas suivis.

Pour l'évaluation, elle est faite à travers le plan de pilotage. Le directeur a une lettre de missions avec des actions bien précises à suivre, à respecter et il est également évalué par l'inspection. Les enseignants sont évalués de manière interne, par des inspecteurs et par la direction. L'évaluation externe a lieu sur demande, si le directeur juge qu'il y a un problème. Pour que les chefs d'établissement puissent entrer en fonction, il existe des formations mises en place. Pour les enseignants, étant donné la pénurie, à partir du moment où un diplôme est acquis, alors il est considéré comme qualifié pour enseigner.

3.4. Chapitre 4 : les différents objectifs

Dans la théorie, il existe des objectifs généraux (c'est-à-dire communs à tous les établissements) et des objectifs spécifiques (c'est-à-dire liés à chaque établissement).

Dans la pratique, étant directeur général de neuf établissements, un des directeurs interviewés peut constater une forte ressemblance sur les objectifs de chaque école : éviter le redoublement au 1^{er} degré, diminuer l'absentéisme des élèves et des professeurs, mettre en avant le bien-être général, augmenter le taux de réussite à la fin de la 6^{ème}, etc. Il existe aussi des écoles qui sont en dispositif d'ajustement, c'est-à-dire que des écoles sont sélectionnées suivant l'indice socio-économique de la population et elles sont comparées sur un ensemble d'indicateurs donnés chaque année. Si certaines écoles présentent un écart significatif en retrait, elles peuvent alors bénéficier d'une aide supplémentaire. Dans ce cas-là, il y a un audit qui contrôle tout et qui sort une évaluation d'une analyse SWOT¹³ remis aux délégués de contrat d'objectifs et à ce moment-là, ce n'est plus l'école qui a le pouvoir de décider quels axes, quelles stratégies ils vont mettre en place mais ce sont ces délégués de contrat d'objectifs qui vont imposer quels sont les axes sur lesquels ils vont devoir travailler.

3.5. Chapitre 5 : le directeur et le co-leader

Dans la théorie, il est de plus en plus courant au sein d'une école que le directeur soit secondé par un co-leader, qui peut être actif au sein de l'organisation ou un simple observateur. Selon Helen Timperley (2005), il est nécessaire pour un établissement scolaire d'avoir plusieurs leaders afin d'améliorer les connaissances et d'avoir une expérience plus développée.

Dans la pratique, dans l'école étudiée de l'enseignement qualifiant, il y a le directeur, le directeur adjoint, un chef de travaux d'atelier, trois chefs d'atelier, une secrétaire de direction et un éducateur économiste. La répartition était que direction et direction adjointe restent sur la quasi-totalité de la gestion élèves-professeurs. Les chefs d'atelier s'occupent de leur partie pratique et l'éducateur économiste s'occupe de quantifier et de réaliser le budget. C'est ce

¹³ L'analyse SWOT est une technique utilisée pour identifier les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces d'une entreprise

dernier qui conseille ce qui est possible ou non. La secrétaire s'occupe de la lecture des textes et de voir si par rapport aux prescrits, l'atteinte des objectifs ne déroge pas aux règles. Elle s'assure que les décisions soient admises. Dans l'école étudiée de l'enseignement général, la répartition des tâches est la même mais sans le chef de travaux d'atelier et les trois chefs d'atelier. Pour que chaque personne trouve sa place, il y a des lettres de mission. Chaque membre du personnel de direction a sa lettre contenant tout ce qui est attendu dans sa fonction.

3.6. Chapitre 6 : limitation du redoublement et du décrochage scolaire

Dans la théorie, nous avons vu que le Pacte pour un Enseignement d'Excellence est rédigé, notamment, dans le but d'obtenir un enseignement de qualité en luttant contre l'échec et le redoublement et également contre le décrochage scolaire. En faisant évoluer le leadership vers un leadership pédagogique, le Pacte pour un Enseignement d'Excellence permettrait d'atteindre ces objectifs car le bon apprentissage des élèves est primordial (Pacte d'Excellence, Avis n°3, 2017).

Dans la pratique, le problème est qu'en Belgique il s'agit souvent d'une remédiation externe. Les élèves n'ayant pas la moyenne sont envoyés en rattrapage après le cours, mais avec un autre professeur. La meilleure remédiation, selon les intervenants interviewés, serait la remédiation directe, c'est-à-dire sur le moment, en classe. Il faut qu'il y ait une interaction entre les élèves et le professeur.

D'autre part, toute une série d'aides pédagogiques pourraient avoir lieu, avec du tutorat entre élèves par exemple. Pour donner un exemple concret à la remédiation, l'intervenant de l'école qualifiante a mis en place des « P45 », c'est-à-dire des « périodes de 45 minutes ». Au lieu d'avoir des cours de 50 minutes, la durée est réduite à 45 minutes car selon lui, le temps des changements de classe et d'installation, les périodes de 50 minutes ne sont jamais vraiment respectées. Donc, au lieu d'avoir une séquence de 50 minutes, il s'agit plutôt d'avoir deux séquences de 45 minutes, soit 90 minutes. De cette manière, 10 minutes sont gagnées. L'accumulation de ces 10 minutes sont réunies le mardi après-midi pour mettre en place le système de remédiation avec l'organisation de toute une série d'activités ludiques, de

l'apprentissage par les jeux, des ateliers d'échecs, des ateliers de cuisine pour apprendre les règles de trois, etc. Ce système connaît un certain succès car il n'y a plus de problème d'horaire, aussi bien pour les élèves que pour les professeurs et cela permet d'apprendre de manière ludique. Pour cet intervenant, la meilleure méthode pour faire une évaluation, c'est de ne pas en faire, avoir une évaluation continue. Il faut noter que dans le cas où elle disparaîtrait dans le secondaire, alors la méthode d'évaluation dans le supérieur devrait également être revue.

3.7. Conclusion pratique

Après avoir analysé et comparé la théorie de la pratique, nous pouvons dire d'une manière générale que le Pacte pour un Enseignement d'Excellence est plein de bonnes volontés mais que la mise en œuvre semble compliquée à ce stade de l'avancement du Pacte.

Nous pouvons confirmer que nous évoluons de plus en plus vers un management distribué, mais qu'il est difficile aujourd'hui de qualifier le leadership au sein de nos établissements de totalement distribué. En effet, nous avons vu que dans les écoles le leadership se met petit à petit en place avec un système de collaboration entre les différents acteurs et notamment avec la mise en place des plans de pilotage et des contraintes administratives qui augmentent mais que la direction garde finalement la prise de décision finale.

Au cours de ces différentes interviews, nous avons également appris que les enseignants restent réticents aux changements et à l'attribution de tâches supplémentaires dans leurs fonctions. Il est tout de même difficile de conclure la pratique car ni le plan de pilotage de chaque école, ni les actions émises ont été dévoilées par les directeurs.

Les écoles veulent évoluer vers un enseignement de qualité en réduisant le décrochage scolaire et le redoublement. Le système de remédiation est déjà mis en place, mais l'idéal serait d'évoluer vers un système de remédiation directe, de créer une interaction entre le professeur et ses élèves.

Nous pouvons espérer qu'avec les réformes étudiées et instaurées par le Pacte pour un Enseignement d'Excellence, nous arriverons à un système scolaire idéal avec une collaboration totale entre les enseignants et la direction et une réussite pour tous.

4. Conclusion générale

Ce travail de fin d'étude avait pour objectif principal l'étude du type de leadership utilisé au sein des écoles secondaires dans la Fédération Wallonie-Bruxelles.

Durant ce travail, nous avons défini le leadership et particulièrement le leadership distribué avec tous les éléments qui en découlent. Nous avons également fait le lien entre la mise en place du Pacte pour un Enseignement d'Excellence, qui met en avant toute une série d'objectifs et particulièrement la réduction du redoublement et du décrochage scolaire pour viser un enseignement de haute qualité.

Le leadership est de moins en moins qualifié de directif mais plutôt de leadership distribué, partagé voire même collaboratif. Nous avons expliqué toute la théorie liée à ce management, sa mise en place dans nos établissements scolaires, en expliquant la formation des professionnels, l'organisation au sein des écoles, et les actions mises en place pour diminuer le redoublement et le décrochage scolaire, le plan de pilotage, etc.

Nous avons ensuite étudié la réalité grâce aux témoignages de chefs d'établissement.

Malgré certaines réticences de la part des professeurs, nous pouvons affirmer que le leadership évolue vers un leadership distribué, même si du point de vue de certains acteurs, il s'agit plus d'une obligation administrative que d'un choix. En mettant en place un leadership collaboratif, nous pouvons croire que cela permettra de tendre vers une évolution positive pour l'ensemble de l'école, et que cela se ressentira sur les résultats des élèves.

Peut-être devrions-nous revenir dans une douzaine d'années, lors des premières analyses pratiques liées au Pacte pour un Enseignement d'Excellence, afin d'obtenir une réponse concrète et chiffrée quant à l'évolution de ce leadership distribué et à l'impact généré sur la réussite des élèves...

5. Bibliographie

Attarça, M., Chomienne, H. (2012). *Les chefs d'établissement : de nouveaux managers au sein d'organisations en mutation*. En ligne : <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2012-5-page-215.htm>

Autissier, D., J. Johnson, K., & Moutot, J.M. (2016). *L'innovation managériale : rupture ou évolution du management*. En ligne : <https://www.cairn.info/revue-questions-de-management-2016-2-page-25.htm>

Belet, D. (2011). Le « servant leadership » modèle radicalement innovant. En ligne : <https://www.cairn.info/revue-l-expansion-management-review-2011-2-page-112.htm>

Belet, D. (2013). *Le « servant leadership » : un paradigme puissant et humaniste pour remédier à la crise du management*. En ligne : <https://www.cairn.info/revue-gestion-2000-2013-1-page-15.htm>

Buisson-Fenet, H., Dutercq, Y. (2015). Les cadres de l'encadrement : la gouvernance intermédiaire des systèmes éducatifs en question. *Recherche et formation*, 2015/78. doi:10.4000/rechercheformation.2369

Castin, J., Timmermans, P., Dejean, K., & Charlier, E. (2011). *Mobiliser les acteurs d'établissements scolaires secondaires dans le développement d'une dynamique de changement. Mise en évidence de conditions participant au développement d'une auto-analyse de leur fonctionnement*. En ligne : <https://www.cairn.info/revue-travail-et-apprentissages-2011-2-page-76.htm>

Dauphin, S. (2011). Théories du management. *Informations sociales*, 2011/5(167), 6-9. doi:10.3917/inso.167.0006

Davies, J. (2012). *Théorie du management : une approche systémique pour comprendre les pratiques et les comportements des managers*. En ligne : <https://www.cairn.info/revue-vie-et-sciences-de-l-entreprise-2012-1-page-95.htm>

Denoel, E. (2022). *État d'avancement du Pacte pour un Enseignement d'Excellence en Fédération Wallonie Bruxelles*. Bruxelles.

Endrizz, L., Thibert, R. (2012). *Quels leaderships pour la réussite de tous les élèves ?* En ligne : <http://veille-et-analyses.ens-lyon.fr/DA-Veille/73-avril-2012.pdf>

Fournier, S., Masou, R. (2016). *Le rôle managérial des chefs d'établissement : quels enjeux de satisfaction pour les enseignants du secondaire en France ?* En ligne : <https://www.cairn.info/revue-agrh-2016-4-page-71.htm>

Gather Thurler, M., Pelletier, G., & Dutercq, Y. (2015). Leadership éducatif ? *Recherche et formation*, 2015/78, 95-109. doi:10.4000/rechercheformation.2401

Gaussel, M. (2007). *Leadership et changements éducatifs*. En ligne : <https://veille-et-analyses.ens-lyon.fr/LettreVST/24-janvier-2007.php>

Gunter, H.M. (2012). Le leadership scolaire, restructuration managériale de l'organisation de l'établissement scolaire. *Éducation des sociétés*, 2012/2(30), 59-74. doi :10.3917/es.0300059

Hopkins David (2006). *Short Primer on System Leadership*. En ligne : <http://www.oecd.org/dataoecd/2/9/37133273.pdf>

Letor, C., Capatinaescu Benetti, A. (2022). *Les nouvelles formes du travail scolaire. Changer d'école pour la renforcer ?* En ligne : <https://alfresco.uclouvain.be/alfresco/service/guest/streamDownload/workspace/SpacesStore/f536551f-bc16-4385-bb6d-33f72c832f49/Annexe%204.pdf?guest=true>

Martins, J. (2022). Leadership ou management : quelles différences ? En ligne : <https://asana.com/fr/resources/leadership-vs-management>

Mignot-Gérard, S. (2003). Le « leadership » et le « gouvernement » dans l'analyse des organisations universitaires : deux notions à déconstruire. En ligne : <https://www.cairn.info/revue-politiques-et-gestion-de-l-enseignement-superieur-2003-2-page-147.htm>

Moskovitz, D. (2022). *Choisissez votre style parmi ces 11 types de leadership*. En ligne : <https://asana.com/fr/resources/leadership-styles>

Nutcache (2022). *Les 8 styles de leadership*. En ligne : <https://www.nutcache.com/fr/blog/les-styles-de-leadership/>

Pacte pour un Enseignement d'Excellence (2015). *Avis n°1 du Group central*. En ligne : <http://www.enseignement.be/index.php?page=0&navi=4911>

Pacte pour un Enseignement d'Excellence (2016). *Avis n°2 du Group central*. En ligne : <http://www.enseignement.be/index.php?page=0&navi=4911>

Pacte pour un Enseignement d'Excellence : Avis n°3 du Group central (2017). En ligne : <http://www.enseignement.be/index.php?page=0&navi=4911>

Progin, L. (2015). Le leadership : un concept et objet de formation tabou pour les chefs d'établissement débutants ? *Recherche et formation*, 2015/78, 69-80. doi:10.4000/rechercheformation.2394

Reverdy, C. (2015). *Quelques rappels sur le leadership*. En ligne : <https://eduveille.hypotheses.org/7480>

Reverdy, C., Thibert, R. (2015). *Le leadership des enseignants au cœur de l'établissement*. En ligne : <https://edupass.hypotheses.org/895>

Salamé Sala, J., Dutercq, Y. (2015). Convergence et spécificités nationales de la direction des établissements scolaires en Europe. *Recherche et formation*, 2015/78, 111-117. doi:10.4000/rechercheformation.2409

Vinard, P. (2014). *Les grands principes du management*. En ligne : http://www.pierre-vinard.fr/fichiers_professionnels/les%20grands%20principes%20du%20management.pdf

6. Annexes

Nos établissements scolaires sont de plus en plus amenés à faire évoluer leur management vers un leadership distribué en essayant d’impliquer les différents acteurs de l’établissement et notamment grâce à la mise en place du Pacte pour un Enseignement d’Excellence et ses nouvelles réformes. Nous nous sommes alors posés la question de savoir si nous pouvions réellement qualifier de distribué ce type de leadership et s’il existe une corrélation depuis la mise en place du Pacte.

Après avoir analysé un ensemble de recherches scientifiques et interrogé des directeurs, nous pouvons confirmer que les directions tentent d’instaurer au sein de leurs écoles un leadership distribué avec un esprit collaboratif entre les différents membres afin de déléguer certaines tâches administratives et de faire évoluer l’établissement de manière positive, avec une augmentation de la réussite des élèves.

Our schools are more and more led to change their management towards a distributed leadership by trying to involve the different actors of the establishment with the implementation of the Pact for Teaching Excellence and its new reforms.

We then asked ourselves the question of whether we could really qualify this type of leadership as distributed and whether there has been a correlation since the implementation of the Pact.

After analyzing a set of scientific research and interviewing directors, we can confirm that the directors are trying to establish within their schools a distributed leadership with a collaborative spirit between the different members in order to delegate certain administrative tasks and to develop the school in a positive way, with an increase in student achievement.