



Leadership et équité en éducation : Vecteurs de changement et de rénovation pédagogique

Mohamed EL MERRAHI

Enseignant-chercheur

Centre Régional aux Métiers de l'Éducation et de la Formation (CRMEF-Fès)

Maroc

Résumé :

L'article explore l'évolution et la transformation du leadership en éducation, mettant en lumière l'importance de la gestion pédagogique, de l'inclusion et de l'innovation pour répondre aux défis contemporains du secteur éducatif. Il souligne la transition d'une approche centrée sur la gestion vers un leadership valorisant vision, inspiration, et changement positif, favorisant ainsi une éducation inclusive et équitable. Le leadership pédagogique est présenté comme un vecteur essentiel à l'amélioration de l'enseignement et de l'apprentissage, en intégrant des approches comme le leadership transformationnel et de justice sociale pour soutenir tous les élèves, y compris ceux à besoins particuliers. Cette analyse suggère que la collaboration et l'engagement sont cruciaux pour développer des environnements éducatifs dynamiques et orientés vers l'avenir. Toutefois, la question qui s'impose c'est : Comment le leadership en éducation peut-il évoluer pour mieux répondre aux défis contemporains, compte tenu de la gestion pédagogique, de l'innovation et de l'inclusion sociale, afin de favoriser une approche éducative qui œuvre pour l'excellence et contribue à l'amélioration de l'enseignement et de l'apprentissage pour tous les élèves, y compris ceux à besoins particuliers ?

Mots-clés: Leadership, pédagogie, innovation, inclusion sociale, collaboration, éducation.



Abstract:

The article explores the evolution and transformation of leadership in education, highlighting the importance of pedagogical management, inclusion, and innovation in addressing contemporary challenges in the educational sector. It emphasizes the shift from a management-centric approach to leadership that values vision, inspiration, and positive change, thus promoting inclusive and equitable education. Pedagogical leadership is presented as a key driver for improving teaching and learning, incorporating approaches such as transformational leadership and social justice to support all students, including those with special needs. This analysis suggests that collaboration and commitment are crucial for developing dynamic and future-oriented educational environments. However, the question arises: How can educational leadership evolve to better address contemporary challenges, considering pedagogical management, innovation, and social inclusion, in order to foster an educational approach that strives for excellence and contributes to the improvement of teaching and learning for all students, including those with special needs?

Keywords: Pedagogical leadership, Innovation, Social inclusion, Collaboration, education.



Introduction

Dans le monde dynamique et en constante évolution, le leadership s'impose comme un pilier essentiel pour le succès et la pérennité des organisations. Les leaders, par leur capacité à influencer, motiver et diriger, jouent un rôle capital dans la réalisation des objectifs et dans l'instauration d'une culture organisationnelle saine et productive. Cependant, il n'existe pas de formule unique ou universelle pour un leadership efficace. En effet, le concept de leadership englobe une multitude de styles, chacun ayant ses propres caractéristiques, ses forces et ses limites.

La notion de leadership, apparue dans les pays anglo-saxons depuis une trentaine d'années avec le mouvement « school effectiveness » (l'école efficace), revient avec force sur le devant de la scène par l'intermédiaire de grandes enquêtes nationales ou internationales, de formations de cadres du système éducatif ou de publications scientifiques.

Le leadership en général et le leadership éducatif en particulier a besoin de plusieurs maîtres à penser, à diriger ou à contrôler la totalité des actions mises en œuvre, de professionnels innovant, de créateurs d'autres modalités de l'agir ensemble et de nouvelles approches didactiques et pédagogiques afin de puiser dans les ressources matérielles et humaines disponibles pour assurer la mise en œuvre des objectifs.

Aujourd'hui, ce concept est devenu invasif, suscitant une véritable confusion sémantique. À l'origine associé à une forme d'exercice de l'autorité ou à une expertise professionnelle, il a envahi le domaine des sciences humaines et sociales au point que le terme s'est substitué à celui d'administration ou de gestion.

Au sein des sciences de la gestion, on attribue l'origine du leadership à l'attention portée aux collaborateurs, à la communication et à la gestion participative.

Ces dernières années, le leadership en éducation s'est surtout développé dans un contexte de New Management Public dans le cadre d'une nouvelle gouvernance axée sur la performance et les résultats. Le personnel d'éducation est sollicité désormais à développer ses compétences en leadership et à se mobiliser pour une meilleure réussite scolaire pour tous. Mais, qu'est-ce que veut dire d'abord le terme « leadership » ?



1- Leadership en milieu éducatif : Évolution et impacts

Répondre à cette question n'est pas aussi évident qu'on puisse le croire. Le terme "leadership" trouve son origine dans le mot anglais apparu pour la première fois vers la fin du XVIIIe siècle, dérivé de "leader" et du suffixe "-ship" qui connotent la capacité, l'art d'exercer une certaine activité complexe, comme entrepreneurship, citizenship ou membership. L'étymologie du mot reflète l'idée de mouvement, de direction et d'influence.

Selon la définition de l'Université de Sherbrooke, le « Leadership » est un terme emprunté à l'anglais qui décrit la capacité d'un individu à diriger ou à conduire d'autres individus dans le but d'atteindre certains objectifs. Dès le Moyen-âge, le terme « leader » a désigné les chefs de troupes, les meneurs d'hommes, ceux qui sont placés à la tête de leurs suiveurs. Depuis, ce mot a été généralisé pour signifier l'acquisition d'un poste d'autorité formelle.

En français, le terme "leadership" remonte au début du XXe siècle. Il a été adopté pour désigner la capacité de diriger, guider ou influencer un groupe ou une organisation. Il est souvent utilisé dans le contexte du management, de la politique et d'autres domaines où la capacité de diriger et d'influencer est importante.

Au fil du temps, le concept de leadership a évolué pour englober diverses théories et styles, reflétant la complexité et la diversité des contextes dans lesquels le leadership est exercé. Bien que le mot lui-même ait une origine assez simple, le concept qu'il représente a pris une signification beaucoup plus large et plus profonde dans le monde moderne.

La compréhension du concept de leadership a fait l'objet de plusieurs travaux de recherches depuis le siècle dernier, aboutissant à des conclusions variées liées à sa complexité, notamment au niveau des sciences de gestion. Dans son ouvrage, Joseph Rost présente une synthèse des études et recherches réalisées sur le leadership entre 1900 et 1978. Il a analysé comment ces concepts ont été utilisés dans la littérature au cours des années 1980, puis comment les concepts de management et d'éthique ont été associés au leadership pendant les années 1990. Cette évolution permet de dresser un concept



général où le leadership est défini comme étant « *une relation entretenue entre un leader et des suiveurs, qui donne lieu à une action* ». ¹

Par ailleurs, de nouvelles approches ont été développées au cours des vingt dernières années à savoir le leadership transactionnel et le leadership transformationnel.

La popularité de cette notion fouinarde de leadership tient à trois particularités importantes. D'abord, sa circularité : le leader est celui qui a du leadership, et le leadership est la capacité du leader. Ensuite, le leadership est un concept qui s'ancre dans la hiérarchie et l'asymétrie: il prend son sens dans un contexte où il y a un maître et des subordonnés. Cette notion consacre l'idée qu'il faut qu'il y ait quelqu'un en charge, et qu'une organisation ou institution sans leader est un corps sans tête. Enfin, le leadership exige des qualités exceptionnelles et un pouvoir de séduction et d'influence qui échappe souvent aux explications rationnelles.

Nous tenterons de vider ce concept de son caractère tautologique afin de mieux l'adapter au contexte de formation au sens large qui nous préoccupe le plus. Ainsi, le leadership scolaire ("School leadership") s'intéresse au réseau d'apprentissage et aux processus cognitifs des apprenants et des enseignants ainsi qu'à leurs valeurs. Il se préoccupe du comment et du pourquoi de l'apprentissage, ainsi que de son contenu ontologique (qu'est-ce que l'apprentissage ?). Selon certaines études, quatre catégories de valeurs sont à envisager :

- ✓ Les valeurs humaines (liberté, bonheur, respect)
- ✓ Les valeurs morales générales (équité, soins, courage)
- ✓ Les valeurs professionnelles;
- ✓ Les valeurs politiques (participation, loyauté...) et sociales (solidarité, équité...)

Les leaders scolaires sont enclins plutôt à favoriser, dans leur pratique, les valeurs humaines fondamentales et les valeurs professionnelles. En effet, les leaders scolaires sont responsables non seulement des élèves et des relations avec les parents, mais aussi avec les autres partenaires de l'école, notamment leurs collègues qui pourraient adhérer au projet de l'école et dynamiser la vie scolaire. Les leaders scolaires sont appelés à répondre à une

¹ ROST, Joseph. (1991). « Leadership for the twenty-first century ».Ed. Bloomsbury Academic New York : 220pages.



variété d'attentes des apprenants, en lien avec leurs apprentissages, leurs comportements, leur vécu quotidien qui peut s'étendre parfois au-delà du contexte scolaire.

Ce type de leadership (dit délégué) provoque généralement, un impact positif sur l'efficacité des enseignants et sur l'engagement des élèves. L'extension de la responsabilité du leadership au-delà de l'administration constitue un levier important pour le développement efficace de l'apprentissage professionnel.

Ces mots définissent les contours d'un groupe de comportements, d'activités, de relations orientées vers le changement. La confusion de ces expressions provient du fait qu'ils sont insuffisamment théorisés, ce qui les expose à des interprétations redoutables.

Les adeptes de ce concept de leadership l'associent à un doublet héroïque-clairvoyance-cum-influence, et à présumer que le leader a une vision différente des choses. Il peut gagner l'accord inconditionnel des autres étant donné ses prédispositions à communiquer et à persuader. Nous retenons trois définitions qui concordent avec les propositions du MELS.

Henriet Bruno, Professeur de gestion des ressources humaines à l'Université de Nantes et à l'Ecole des Mines, souligne dans son livre "Leadership et Management" publié en 1993, la nature évolutive du leadership et de la gestion en réponse aux changements profonds du contexte économique. Il explore comment ces changements nécessitent une réflexion sur les structures organisationnelles et mettent l'accent sur le renforcement des pratiques de gestion. Selon lui, la gestion n'est plus seulement une question d'administration mais implique de diriger les membres de l'organisation de manière plus dynamique et engagée.

«L'autorité nommée ou l'influence émergente d'une personne dans un groupe. Il y a, en effet, des personnes qui sont nommées formellement à la tête d'un groupe pour tenter d'amener les gens à atteindre les buts de l'organisation. Ces personnes représentent l'autorité de l'organisation de qui elles détiennent le pouvoir légitime de commander.»²

Bernabé et Dupont, quant à eux, définissent le leader comme suit :

² Bruno Henriet, Leadership et management Editions Liaisons, 1995, 160 pages



« Au sein de toute organisation, de tout groupe ou de toute microsociété, une personne ou quelques-unes parfois émergent en exerçant une influence plus forte que les autres et sont amenées à conduire le groupe : on l'appelle le leader. »³

Il appert que le leadership est protéiforme et touche à de multiples domaines. Cependant, il existe beaucoup de constantes et son résultat ne laisse aucun doute.

La définition de John Calvin Maxwell synthétise clairement le leadership dans son côté pratique et terre à terre dans le sens où il est associé aux notions d'influence, du service, du charisme et de l'authenticité. Pour lui :

« Le leadership est une simple question d'influence sur les gens. Rien de plus, rien de moins. Le véritable test d'un leader est de lui demander de créer un changement positif dans l'organisation. Si vous ne pouvez créer le changement, vous ne pouvez diriger. Le pouvoir d'influence réside dans votre capacité à faire participer les autres personnes ».⁴

Toutes ces notions évoqués, sont très sollicitées au sein des établissements scolaires, d'où la priorité accordé au leadership par les décideurs, les pédagogues, les chercheurs, les politiciens et les parents.

Dans toutes ces définitions, nous retenons le fait que le leader est quelqu'un qui influence, innove et impacte son milieu par son courage et son humilité. Il joue un rôle important non seulement dans le processus de transmission d'information, mais également dans le processus interactif de création de sens.

Pour les enseignants, ce sont des personnes qui inspirent les étudiants et participent à l'avancée du processus éducatif en mobilisant tous les acteurs qui en font partie, en optimisant et en valorisant leur contribution. L'enseignant est le fer-de-lance de la diffusion d'une culture du changement au sein des établissements, permettant aux

³ Bernabé, É. & Dupont, P. (2001). Le leadership pédagogique : une approche managériale du style d'enseignement. *Éducation et francophonie*, 29(2), 130–150.

⁴ John Calvin Maxwell, «Les règles d'or du leadership», Editions du Trésor caché, 2013, pp.308

– (John Calvin Maxwell est né en 1947 aux Etats-Unis, spécialisé en leadership, fondateur d'EQUIP et de la société John Maxwell. la version française de l'ouvrage compte 312 pages et 26 chapitres – chaque chapitre étant considéré comme une «pépite d'or» par l'auteur.



apprenants de mieux réussir leur cursus scolaire mais aussi d'être bien préparé à affronter les défis de demain.

En se fondant sur ces contributions, qui illustrent la diversité et la complexité du concept de leadership, il est maintenant pertinent de se pencher sur d'autres domaines où le leadership se manifeste différemment, mais demeure tout aussi crucial, tels que le leadership pédagogique et éducatif.

1.1- Leadership Pédagogique

Le leadership pédagogique se concentre principalement sur l'enseignement et l'apprentissage au sein de la salle de classe. Il est directement lié à l'amélioration des pratiques pédagogiques et à l'impact de ces pratiques sur l'apprentissage des élèves et leur réussite. Sont concernés par ce leadership les enseignants, les coordinateurs pédagogiques, et parfois les directeurs d'établissements, qui sont directement impliqués dans les processus d'enseignement à travers l'élaboration et la mise en œuvre de stratégies d'enseignement innovantes, le soutien au développement professionnel des enseignants et la création d'un environnement propice à l'apprentissage efficace. L'objectif primordial étant d'améliorer la qualité de l'enseignement et l'efficacité pédagogique pour optimiser les résultats d'apprentissage des élèves.

1.2- Leadership éducatif

Le leadership éducatif, quant à lui, a une portée plus large et englobe la gestion et l'administration des établissements d'enseignement ainsi que la mise en œuvre de politiques éducatives. Il touche les directeurs, les administrateurs, les inspecteurs, et d'autres leaders au niveau de la politique éducative. Il implique la planification stratégique, la gestion des ressources, la mise en œuvre de réformes éducatives, et la prise de décisions qui affectent l'établissement ou le système éducatif dans son ensemble. Parmi ses objectifs, nous citons la création d'un environnement éducatif global qui favorise l'excellence, l'équité, et la satisfaction des besoins de tous les étudiants à différents niveaux du système éducatif.

En résumé, le leadership pédagogique se focalise sur l'amélioration de l'enseignement et de l'apprentissage au niveau de la classe, tandis que le leadership éducatif concerne la gestion globale et l'administration des écoles ou des systèmes éducatifs. Bien que distincts,



ces deux types de leadership sont interdépendants et essentiels pour le succès global du système éducatif.

Pour ce faire, plusieurs outils pratiques et méthodologiques peuvent être mis en œuvre pour un développement de compétences spécifiques en leadership pédagogique et éducatif. En l'occurrence:

- * L'identification des besoins en développement professionnel à travers la programmation des ateliers et sessions de formation ciblées sur des aspects spécifiques du leadership, tels que la gestion de classe, les techniques de communication efficaces, ou la mise en œuvre de réformes éducatives en présence d'experts pour former les enseignants et les administrateurs à de nouvelles stratégies et approches.
- * La mise en place des enquêtes, des évaluations par les pairs, et des sessions de feedback pour encourager l'amélioration continue.
- * Le jumelage des enseignants ou des administrateurs novices avec des mentors expérimentés pour un accompagnement personnalisé.
- * L'intégration des outils comme les plateformes d'apprentissage en ligne, les logiciels d'évaluation, et les applications interactives en classe.
- * La création des réseaux en ligne ou des rencontres régulières pour faciliter le partage de connaissances et d'expériences.
- * La recommandation des cours en ligne sur des sujets spécifiques au leadership éducatif.

Tous ces outils et méthodologies sont susceptibles de favoriser un Plan de Développement Professionnel Personnalisés et de fournir des ressources concrètes en matière de leadership pédagogique et éducatif.

2- Leadership éducatif, de la gestion à l'innovation

Le leadership en éducation est un domaine qui a connu une évolution significative au fil des décennies, reflétant les changements dans les théories de l'éducation, les pratiques pédagogiques, et les besoins sociétaux. Dans ce qui suit, nous retraçons un aperçu de l'émergence de ce concept, ses origines et son évolution dans le domaine de l'éducation.



Selon Langlois et Lapointe, l'évolution du concept de leadership en administration de l'éducation a connu deux grandes époques⁵: la première date du début du XXe siècle jusqu'en 1960, et est marquée par les principales théories du management qui se sont développées sous le paradigme positiviste, notamment la théorie du management scientifique et par une grande influence du champ de l'administration des affaires, du modèle de production industrielle et du courant béhavioriste.

La seconde va de 1960 jusqu'à aujourd'hui, et est marquée par les grands changements sociaux, par les théories critiques et surtout par ce que les auteurs appellent « un changement paradigmatique » en administration scolaire. Ce concept de « changement paradigmatique » en administration scolaire fait référence à une transformation fondamentale dans la manière dont cette administration scolaire est conçue et pratiquée. Un paradigme, dans ce contexte, représente un ensemble de croyances, de valeurs, de techniques et de pratiques qui sont acceptées par une communauté ou un groupe professionnel. Un changement paradigmatique implique donc un déplacement ou une évolution significative de ces croyances et pratiques. De ce fait, on est passé de la gestion au leadership mettant l'accent sur la vision, l'inspiration, l'innovation et le changement positif. Historiquement, l'administration scolaire était souvent vue principalement comme une fonction de gestion focalisée sur le maintien de l'ordre, la gestion des ressources et le suivi des règlements.

Il a fallu attendre la publication aux États-Unis du livre « *The structure of scientific revolution* »⁶ dans lequel l'auteur avance l'idée de l'existence dans tout champ scientifique d'un paradigme dominant, qui gouverne la communauté scientifique, et d'un paradigme secondaire qualifié d'alternatif pour rompre avec le paradigme positiviste en administration scolaire qui, selon Langlois et Lapointe « *répondait difficilement aux nouvelles réalités sociales, économiques, culturelles et politiques* ».⁷ C'est ainsi que la recherche sur le leadership en éducation, s'ouvrira à de nouvelles perspectives considérant que :

⁵ Langlois, L. et Lapointe, C (2002). *Le concept de leadership éducationnel : origines et évolution*. L. Langlois et C. Lapointe (dir.), *Le leadership en éducation : plusieurs regards, une même passion* (1-10). Montréal (Québec) : Les éditions de la Chenelière Inc.

⁶ Khun, T. S. (1962). *The structure of Scientific Revolutions*. Chicago, États-Unis : University of Chicago Press.),

⁷ Langlois et Lapointe (2002), op.cit., p. 6.



« Les hommes et les femmes qui gèrent les établissements scolaires n'administrent pas une quelconque organisation : ils veillent à la bonne marche de l'éducation », d'où l'importance de « considérer la gestion de l'école non pas seulement d'un point de vue économique-administratif, mais surtout du point de vue d'un leadership éducationnel ». ⁸

Cette notion est caractérisée par Langlois comme étant « avant tout une compétence reconnue en éducation, une compétence qui assure la réussite de la mission pédagogique de l'établissement scolaire ». ⁹

La recherche dans le domaine du leadership éducationnel s'est, quant à elle, développée d'abord aux États-Unis, en réaction au rapport de Colman sur l'égalité des chances scolaires. ¹⁰ Elle poursuivait l'objectif de confirmer l'hypothèse selon laquelle, l'école pourraient impacter positivement les résultats scolaires des élèves, ouvrant ainsi la porte à une panoplie d'études dans divers contextes scolaires dans le cadre de ce qui est connu sous le nom du mouvement des écoles efficaces. ¹¹

L'une des premières recherches entreprises dans cette perspective fut celle menée par Weber dans quatre écoles présentant des degrés de réussite au-dessus de la moyenne nationale américaine. Sept facteurs ont été mis en avant par le chercheur pour expliquer l'efficacité des écoles étudiées :

- 1) l'exercice d'un leadership affirmé par la direction d'école;
- 2) le maintien d'attentes élevées pour les élèves;
- 3) une atmosphère où règnent l'ordre et la tranquillité;
- 4) l'accent mis sur les compétences en lecture et sur la phonétique;
- 5) une évaluation fréquente des compétences pour guider l'enseignement;

⁸ Ibid., p.78.

Ibid., p.80.

⁹ Ibid., p.80.

¹⁰ Rapport Coleman Une étude influente et controversée, publiée par le gouvernement américain en 1966, sous le titre *Égalité des chances en matière d'éducation*. Le rapport coécrit était basé sur une vaste enquête sur les opportunités éducatives (l'échantillon national comprenait près de 650 000 élèves et enseignants dans plus de 3 000 écoles), était prescrit par la Loi sur les droits civils de 1964 et était dirigé par le sociologue James Coleman.

¹¹ Jansen, Jansen, J. D. (1995). *Effective schools. Comparative Education*, 31(2), 181-200. En ligne, consulté le 10-03-2023.

<http://www.jstor.org/stable/3099646>



- 6) des lectures supplémentaires personnalisées; et
- 7) un enseignement différencié.

En explorant attentivement la littérature sur le sujet, on découvre l'existence de diverses formes de leadership. Parmi lesquelles, on trouve le leadership partagé, décrit par Marks en 2003, ainsi que le leadership distribué, analysé par J.P. Spillane¹² et Marc-André Houde¹³, le leadership basé sur les traits de personnalité, étudié par Stogdill¹⁴, le leadership orienté vers les comportements, le leadership situationnel, le leadership transactionnel et le leadership pédagogique, conceptualisé par Hallinger et Heck.¹⁵

Toutefois, à partir des années 1990, un intérêt particulier a été porté pour le leadership transformationnel développé par Bass et qui prend appui sur la critique de certains aspects du leadership pédagogique pour asseoir sa pertinence.

3- Le leadership transformationnel

Selon le leadership transformationnel, le leader doit «transformer» son organisation pour qu'elle devienne ce qu'elle doit être, dépendamment des objectifs visés par le leader. Il est plutôt défini comme étant :

«Un processus positif, basé sur la confiance, la collaboration et la communication ouverte qui provoque un engagement mutuel du leader et du subalterne. Dans ce contexte, les subalternes sont habilités (empowerment) à accomplir les tâches qui permettent d'atteindre les objectifs partagés et l'engagement conjoint du leader et du subalterne repose sur une adhésion à une vision et à des valeurs communes suggérées par le leader.»¹⁶

¹² Spillane, J. P. (2006). *Distributed Leadership*. San Francisco, CA: Jossey Bass.

¹³ Marc-André Houde, 2017, *La distribution du leadership dans l'organisation d'interventions en santé mentale au travail chez le personnel scolaire : Étude de cas dans une école secondaire du Québec*, Mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de M.A. en administration de l'éducation, Département d'administration et fondements de l'éducation, Université de Montréal.

¹⁴ Stogdill R. M. (1974). *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*. New York : Free Press. 1974

¹⁵ Hallinger, P. et Heck, R. H. (1998). Exploring the principal's contribution to school effectiveness: 1980-1995. *School Effectiveness and School Improvement*, 9(2), pp.157-191.

¹⁶ Saint-Michel, Sarah, et Nouchka Wielhorski. « Style de leadership, LMX et engagement organisationnel des salariés : le genre du leader a-t-il un impact ? », @GRH, vol. 1, no. 1, 2011, pp. 13-38.



Le leadership transformationnel permet de créer une vision pour guider le changement à travers l'inspiration, et d'exécuter le changement de concert avec des membres engagés du groupe. Ce type de leader permet à chacun de dépasser ses propres intérêts personnels pour le bien de l'équipe. Les leaders transformationnels sont souvent vus comme des visionnaires enthousiastes et passionnés. Ils sont également reconnus pour leur capacité à booster l'innovation, la créativité et le développement personnel chez les collaborateurs.

Le leadership transformationnel se concentre sur la capacité du leader à inspirer et transformer en créant une vision partagée, en stimulant l'intellect et en prenant en compte les besoins individuels. Cette approche souligne l'importance d'un leadership qui va au-delà de la gestion quotidienne. Les chercheurs rapportent que le leadership transformationnel comprendrait sept dimensions soit :

- 1) développer une vision et des buts communs;
- 2) offrir un soutien individuel adapté aux besoins de son personnel;
- 3) offrir des possibilités de stimulation intellectuelle ;
- 4) montrer quelles sont les meilleures pratiques ;
- 5) prendre des décisions collective au sein de l'école;
- 6) maintenir des exigences élevées et
- 7) s'assurer d'atteindre un consensus concernant les objectifs de groupe.

L'approche transformationnelle implique l'éthique, dans la mesure où le leader influence ses subordonnés en partageant une vision collective, en passant leurs motivations et intérêts personnel au second plan au profit de ceux de l'équipe et de l'organisation.

Ainsi, le leader transformationnel se consacre principalement à améliorer les qualités et les différentes dimensions de l'école dans le but de la rendre plus efficace. Le dernier aspect du leader transformationnel est enfin la considération portée à chaque individu, la satisfaction de ses propres besoins en agissant en tant que coach.



En éducation, le leadership transformationnel, né avec les travaux de Bass¹⁷, se veut une réaction contre l'aspect jugé trop directif du leadership pédagogique. Il est également conçu comme une réponse aux défis rencontrés par les dirigeants face aux changements qu'ont connus les systèmes éducatifs aux alentours des années 1990. L'objectif central du leadership transformationnel étant l'amélioration des capacités individuelles et collectives de résolution de problèmes chez les membres de l'organisation. Ces capacités sont exercées par l'identification des objectifs à atteindre et les pratiques à utiliser pour leur réalisation.

Le leadership transformationnel touche aux émotions, aux valeurs, à l'éthique, aux standards et à l'atteinte des objectifs à long terme. Il prend en considération les motivations des membres de l'organisation et la satisfaction de leurs besoins tout en les considérant dans toute leur humanité.

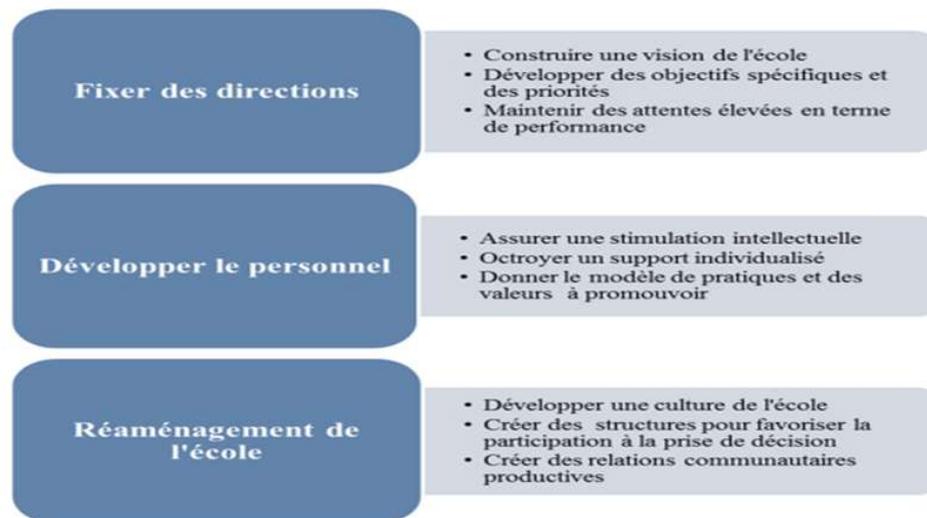
Pour ce modèle, le leadership est loin d'être affaire de la seule direction qui coordonne et contrôle d'en haut, mais gagnerait à être partagé parmi tous les membres de l'équipe-école. Le leadership transformationnel se concentre sur le fait de stimuler le changement à partir de la participation de la base.

La figure1 ci-après présente la forme du leadership transformationnel tel qu'élaboré par Leithwood (2005).

¹⁷Bass, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectation. New York: Free Press. Bassey, M. (2007). Case study. Dans A.R.J. Briggs, et M. Colman, (dir.), Research method in educational leadership and management (142-155). London : SAGE Publications Ltd.



Figure 1 : Le modèle de leadership transformationnel de Leithwood (2005)



En 2003, Philip Hallinger a abordé le leadership transformationnel dans son rapport à l'éducation et la manière dont les leaders inspirent et motivent les enseignants et le personnel pour améliorer l'apprentissage et la performance des élèves. Son travail a contribué à étendre la compréhension du leadership transformationnel au-delà du monde des affaires, en démontrant son impact significatif dans le secteur de l'éducation. Selon Hallinger, du point de vue conceptuel, le leadership transformationnel se distingue du leadership pédagogique par trois critères :

1. le leadership transformationnel a souvent été considéré comme une approche partagée du leadership par opposition au leadership pédagogique caractérisé par la dépendance du pédagogique au contrôle du directeur.
2. le leadership transformationnel envisage et crée le futur en synthétisant et en étendant les aspirations du membre de la communauté, alors que le leadership pédagogique est décrit comme une sorte de gestion du statu quo, dans la mesure où il tente de gérer et contrôler les membres de l'école autour d'objectifs prédéterminés,
3. le leadership transformationnel se concentre sur le climat de l'école en favorisant l'engagement des enseignants dans un processus de formation continue, alors que le leadership pédagogique privilégie la supervision directe de l'enseignement et la coordination du curriculum.



Il apparaît des trois critères avancés que le point fort du leadership transformationnel est son aspect partagé, loin de concentrer le leadership entre les mains du chef d'établissement.

Les vingt dernières années ont été une période d'introspection et de changement dans le domaine de l'administration de l'éducation. Ainsi, différents aspects de ce changement (politique, théorique, pratique, recherche et formation) ont été étudiés de près pour comprendre leur efficacité et leur applicabilité dans un monde en mutation constante et dans le but d'aboutir à une conception englobante du rôle de leader en éducation. Pour Langlois et Lapointe, « *L'école doit changer pour mieux répondre aux besoins d'une société en redéfinition et le rôle de la personne à la tête de l'école doit s'adapter à ce nouveau contexte* ». ¹⁸ Toutefois, pour réussir dans ses démarches de changement, la direction doit être compétente, autonome et capable de s'adapter aux conditions locales. En effet, pour ces auteures, le concept de leadership éducationnel désigne « *autant le leadership exercé par les administrateurs, les parents et la communauté des apprenants que celui exercé par le personnel enseignant* ». (Ibid., p. 2) Or, pour Coleman « *(...) peu de recherches sont consacrées à la nature du leadership nécessaire pour favoriser cette collaboration en milieu scolaire* » ¹⁹. En effet, le leadership pour permettre aux directeurs de faire face à ces nouveaux défis, doit s'exercer dans un contexte collaboratif, contrairement au modèle traditionnel basé sur un travail isolé.

Pour Houde, le leadership pédagogique doit être examiné à travers deux volets: le volet de l'apprentissage pensé comme une suite de décisions et d'actions centrées sur la qualité de l'enseignement et de l'apprentissage et le volet transformationnel qui repose davantage sur des postulats en lien avec l'amélioration des compétences individuelles et collectives du personnel scolaire. Dans cette optique, les pratiques pédagogiques des enseignants dépendent des pratiques encouragées par la direction.

¹⁸ Langlois, L. et Lapointe, C. (2002). *Le concept de leadership éducationnel : origines et évolution*. Dans L. Langlois et C. Lapointe (dir.), *Le leadership en éducation : plusieurs regards, une même passion* (p.1-9). Montréal, Canada : Chenelière/McGraw-Hill.

¹⁹ Coleman, A. (2011). *Towards a blended model of leadership for school-based collaborations*. *Educational management Administration & Leadership*, (39), 296-316.



"En somme le leadership pédagogique se résume à un ensemble d'actions de la direction d'école destinées à influencer les membres de la communauté éducative dans un but commun qui est celui de la réussite scolaire des élèves".²⁰

Ces deux visions se rejoignent en un point: Encourager la réussite scolaire à travers des pratiques d'enseignement et d'apprentissage préconisées par le leader. Bref, le leadership pédagogique possède la visée d'amélioration des pratiques favorisant l'apprentissage sans pour autant exclure les diverses approches de leadership en éducation.

Si nous avons fait le choix d'approfondir notre compréhension de trois styles de leadership, à savoir le leadership pédagogique, le leadership transformationnel et le leadership de justice sociale, c'est parce que, en premier lieu, ses styles de leadership se centrent essentiellement sur les processus d'enseignement et d'apprentissage et, en deuxième lieu, ils englobent des caractéristiques communes au soutien de l'enseignement et de l'apprentissage d'un ÉHDAA (élèves à risque et élèves handicapés ou en difficulté d'adaptation ou d'apprentissage).

En effet, l'école d'aujourd'hui est appelée à remplir de nombreuses fonctions au sein de la société dont le processus développemental de l'enfant tous profils confondus (apprenants handicapés ou en difficulté d'adaptation ou d'apprentissage (HDAA)). Au sommet de cet écosystème qu'est l'école, la présence d'un leader faisant preuve d'un tas de compétences, de connaissances et d'habiletés s'avère essentiel pour mener à bien les opérations pédagogiques, logistiques ou financières au quotidien, et veiller à assurer le bien-être et la réussite de tous les élèves à travers un leadership conscient des enjeux relatifs à l'éducation pour tous.

4- Vers un leadership éducatif transformatif

Ce modèle de leadership provient des écrits de Paulo Freire (1970) et de James Mac Gregor Burns (1978). Il prend en compte les composantes morales (i.e., les questions de justice sociale, d'équité, de démocratie, etc.), en plus du bien-être de l'organisation. Chez ces auteurs, le concept de leadership est exploré sous des angles différents mais complémentaires.

²⁰ Houde, op., cit, p.30



Dans son ouvrage "Pédagogie de l'opprimé"²¹, Paulo Freire aborde le leadership dans le contexte de l'éducation et de la libération sociale. Son approche se concentre sur l'émancipation des opprimés à travers l'éducation, prônant un style de leadership qui favorise le dialogue, la conscientisation²² et la participation active des individus dans leur propre éducation et émancipation. Selon lui, l'éducation doit permettre aux classes dominées d'acquérir des savoirs émancipateurs pour changer leurs conditions de vie. Ainsi, des « éducateurs-apprenant » et des « apprenant-éducateurs » doivent dialoguer ensemble pour développer de nouveaux savoirs critiques et se conscientiser les un.es les autres. Cette « pédagogie des opprimés » a pour objectifs de transformer la société en luttant contre les inégalités.

Quant à Burns, il introduit dans son livre "Leadership", la distinction entre le leadership transactionnel et transformationnel. Selon lui, le leadership transactionnel est basé sur des échanges de bénéfices mutuels, tandis que le leadership transformationnel vise à élever les aspirations et à changer les systèmes en se concentrant sur les valeurs, les besoins et les motivations des suiveurs. Burns souligne l'importance d'un leadership qui transcende les intérêts personnels pour atteindre des objectifs plus élevés et inspirer un changement significatif.

Ces approches, bien qu'issues de perspectives différentes, offrent une compréhension enrichie du leadership, allant de l'émancipation sociale et l'éducation à la transformation individuelle et organisationnelle.

Contrairement au leadership transactionnel où le leader cherche à trouver un terrain d'entente pour se diriger vers un progrès mutuel et le leadership transformationnel où le leader cherche à développer collectivement son organisation en effectuant des changements organisationnels, les objectifs visés par le leadership transformatif sont plus profonds, puisqu'ils visent des changements plus vastes au niveau des conditions individuelles, organisationnelles et sociales.

Carolyn M. Shields considère que les dirigeants qui font preuve d'un leadership transformatif se soucient des questions d'équité et de justice sociale par la remise en

²¹ *Pédagogie des opprimés* est un essai du philosophe et pédagogue brésilien Paulo Freire, écrit en portugais en 1968. Le livre est considéré comme un des textes majeurs de la pédagogie critique ; il expose une pédagogie fondée sur une nouvelle relation entre l'enseignant, l'élève et la société

²² La conscientisation vise à rendre conscient des raisons de l'oppression et de son caractère structurel et systémique. C'est la rencontre entre savoirs théoriques et savoirs pratiques issus de l'expérience personnelle de l'oppression.



question des pratiques et des politiques qui leur semblent inappropriées dans le but de privilégier celles qui sont justes et équitables. En un mot, le leadership transformatif:

« Se concentre principalement sur les notions de justice sociale, d'équité et de qualité de vie pour accroître l'accès aux occasions; pour encourager le respect des différences et de la diversité; pour renforcer la démocratie, la citoyenneté et la responsabilité civique; ainsi que pour promouvoir l'enrichissement culturel, l'expression de la créativité, l'honnêteté intellectuelle, l'avancement des connaissances et la liberté individuelle associée à la responsabilité. »²³

Dans un ouvrage plus récent, Shields précise qu'un leader transformatif devrait mettre l'accent sur certains objectifs généraux qui sont au nombre de huit, visant tous la réussite de tous les élèves en insistant sur l'équité et la justice sociale:

1. Le leader transformatif effectue des changements profonds et équitables dans son école;
2. Le leader transformatif déconstruit et reconstruit les cadres de référence qui perpétuent les iniquités et les injustices sociales;
3. Le leader transformatif met en valeur l'émancipation, la démocratie, l'équité et la justice dans son école;
4. Le leader contribue à éliminer (ou diminuer) les distributions inéquitables de pouvoirs;
5. Le leader transformatif valorise les biens individuels et collectifs;
6. Le leader transformatif mise sur l'interdépendance, l'interconnexion et la conscientisation global;
7. Le leader transformatif fait attention de bien équilibrer les critiques et les promesses;
8. Le leader transformatif fait preuve de courage moral.

Il résulte de ces objectifs généraux que le leadership transformatif couvre toutes nos capacités humaines quant à la construction du changement social. Il a l'avantage de conjuguer notre vie intérieure (qui nous sommes) et notre monde extérieur (environnement social), comme il permet aux leaders transformatifs d'avoir un regard

²³ Shields, C. M. (2010). Transformative Leadership: Working for Equity in Diverse Contexts. Educational Administration Quarterly, 46(4), pp.558–589



réflexif à l'égard de leur pratique et d'agir en résonance avec les besoins sociaux et spirituels de leurs communautés. De ce fait, le leadership transformatif permet de :

- ✓ Apprendre à connaître ses talents afin d'aider les autres à évoluer dans leur métier;
- ✓ Agir pour un changement systémique grâce au développement de communautés créatives et ouvertes d'esprit;
- ✓ Concevoir des solutions citoyennes pour répondre aux problèmes sociaux et environnementaux ;

Bien que le leadership transformatif et le leadership transformationnel évoquent tous les deux la notion de changement, le modèle transformatif rejoint, quant à lui, celui de la justice sociale en plusieurs points, d'où l'intérêt de ce type de leadership pour l'éducation. L'étude empirique menée par Shields qui s'appuie essentiellement sur les travaux de Burns la mène à établir le concept de leadership transformatif en éducation comme suit :

« Le leadership transformatif reconnaît la nécessité de commencer par une réflexion et une analyse critique pour passer vers une compréhension éclairée et ensuite, à l'action: une action pour réparer les torts et pour garantir que tous les membres de l'organisation bénéficient de règles du jeu aussi égales que possible, non seulement en ce qui concerne l'accès, mais aussi en ce qui concerne les résultats scolaires, sociaux et civiques .»²⁴

Shields approche la question de leadership transformationnel d'un point de vue critique qui va au-delà des principes des théories de leadership les plus courantes. Son livre "Transformative Leadership: A Reader" est une collection de chapitres originaux qui mettent l'accent sur la transformation sociale comme fondement de la réalisation individuelle et collective. Le livre relie le concept de leadership transformationnel à d'autres théories, notamment en matière de curriculum et de pédagogie, préparant les leaders à un rôle plus transformateur.

Ainsi, tout comme le leadership de justice sociale, le leadership transformatif s'appuie sur la réflexion critique et se préoccupe de l'action pour la condition humaine dans le respect de l'égalité sociale car à la base du leadership transformatif, il y a la démocratie. Dans cette optique, on peut avancer qu'une école pratique le leadership

²⁴ Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row,



transformatif lorsqu'elle s'assure que sa microsociété est équitable et juste. Il pourrait être perçu comme un mode de vie qui s'actualise à travers huit principes en lien avec les rôles du directeur qui s'inscrit dans une visée de leadership transformatif.

La figure ci-dessous propose une explication des huit principes :²⁵



Le leadership transformatif est un modèle de leadership qui vise à transformer les individus et les organisations en encourageant la prise de conscience de soi, la motivation intrinsèque, la vision partagée, l'empathie et la stimulation intellectuelle. Il se concentre sur l'amélioration des individus, des équipes et des organisations dans leur ensemble, plutôt que simplement sur l'atteinte d'objectifs particuliers. Il encourage le développement personnel et professionnel des membres de l'organisation et cherche à créer un environnement de travail positif qui permet à chacun d'atteindre son plein potentiel.

Les caractéristiques clés du leadership transformatif comprennent :

- La vision : le leader transformatif est en mesure de créer une vision claire et inspirante de l'avenir de l'organisation, qui motive les membres de l'organisation à travailler ensemble vers des objectifs communs.
- La prise de conscience de soi : le leader transformatif est capable de comprendre ses propres forces et faiblesses, ainsi que celles de ses subordonnés, ce

²⁵ GÉLINAS PROULX, Andréanne et SHIELDS, Carolyn M. *Le leadership transformatif: maintenir la langue française vivante au Canada*. Canadian Journal of Education/Revue canadienne de l'éducation, 2016, vol. 39, no 1, p. 1-24.



qui lui permet de créer des stratégies de développement individuel et organisationnel.

- L'empathie : le leader transformatif est capable de comprendre et de prendre en compte les perspectives des autres membres de l'organisation, ce qui lui permet de créer un environnement de travail positif, basé sur la confiance, la collaboration et la communication ouverte.

- La motivation intrinsèque: le leader transformatif cherche à inspirer la motivation intrinsèque chez les membres de l'organisation, en encourageant l'autonomie, la maîtrise et le sens de la finalité.

- La stimulation intellectuelle: le leader transformatif cherche à stimuler la créativité et l'innovation en encourageant la réflexion critique et en remettant en question les normes établies.

Somme toute, le leadership transformatif vise à transformer les individus et les organisations en créant une culture positive et en inspirant la motivation intrinsèque, la créativité et l'innovation. Il est capable de créer une vision claire et inspirante de l'avenir de l'organisation, de comprendre les perspectives des membres de l'organisation et de créer un environnement de travail

Tel que mentionné ci-haut, nous jugeons très judicieux de tisser des liens de complémentarité entre le leadership et l'enseignement-apprentissage, le leadership et l'inclusion sociale. Signalons à la fin qu'aucun style de leadership ne semble plus préférable à l'autre. Chaque style a sa place dans l'arsenal du leader qui saura comment passer d'un style à un autre, en fonction du contexte. Les styles de leadership forment un continuum qui va de l'autocratique au laxiste, avec divers styles entre les deux.

5- Leadership éducatif et innovation pédagogique

La notion de leadership est protéiforme et s'accompagne de nombreux qualificatifs. Nous nous concentrons davantage sur le rôle des enseignants dans la mise en œuvre des pratiques pédagogiques efficaces. Ce type de leadership ne se limite pas aux directeurs d'école ou aux administrateurs comme les seuls leaders, mais qu'il doit y avoir une interaction énergique entre tous les acteurs de l'établissement, chacun s'engageant de son



côté, puisque le leadership pédagogique nécessite « *un travail en collaboration pour créer les conditions les plus favorables possibles à l'apprentissage* ». ²⁶

Le leadership pédagogique se concentre sur l'amélioration de l'enseignement et de l'apprentissage en créant un environnement où les élèves peuvent s'épanouir académiquement et socialement. Il implique le soutien au développement professionnel continu des enseignants pour garantir l'utilisation des meilleures pratiques pédagogiques. Ce leadership des enseignants qui recouvre également une diversité de définitions, rôles ou missions que les enseignants doivent remplir. Pour Poekert et Shelton, la vision du leadership des enseignants est fondée sur « *l'influence et les interactions plutôt que sur le pouvoir et l'autorité* ». ²⁷ Dans sa communication "Learning about teachers learning to lead" présentée à l'European Conference on Educational Research à Porto, Poekert explore comment les enseignants apprennent à devenir des leaders, mettant l'accent sur l'importance de la formation continue, non seulement dans le domaine d'expertise des enseignants, mais aussi dans le développement de compétences en leadership. En plus de l'apprentissage collaboratif à travers des interactions et des échanges professionnels.

L'idée majeure est celle que tous les enseignants ont le potentiel de devenir des leaders. En effet, ce leadership n'est pas forcément lié à une fonction ou à une responsabilité des enseignants, mais à une action collective dans une visée pédagogique, action qui comporte des dimensions formelles et informelles.

Par ailleurs, des discussions autour de la professionnalité enseignante sont apparues aux États-Unis dans les années 1980, faisant émerger un lien entre la qualité de l'enseignement et de l'enseignant et les performances économiques du pays. D'où l'idée de promouvoir l'excellence de l'enseignement à travers une amélioration continue, une reconnaissance des savoirs professionnels des enseignants et une participation accrue de ces derniers aux prises de décisions relatives à leur travail dans la classe et au niveau de l'établissement, car une culture enseignante isolée ne favorisera guère le professionnalisme des enseignants. La notion de leadership des enseignants (teacher

²⁶ Bernal Martínez de Soria Aurora & Ibarrola García Sara (2015). Liderazgo del profesor: objetivo básico de la gestión educativa. Revista Iberoamericana de educación, n° 67, p. 55-70.

²⁷ Poekert Philip (2014). Learning about teachers learning to lead: Reflections on themes in the teacher leadership literature. Communication présentée à l'European Conference on Educational Research, Porto. Shelton Michael Patrick (2014). Teacher Leadership: Development and Research Based on Teacher Leader Model Standards. Edwardsville : Southern Illinois University.



leadership) était ainsi apparue. Les travaux sur le leadership se sont alors orientés vers une approche collaborative du leadership scolaire impliquant que la plupart des enseignants développe des responsabilités de leadership dans leur établissement.

Au cours des deux dernières décennies, il est apparu que le mouvement de normalisation en éducation exige que les directeurs soient des leaders pédagogiques. Le concept de leadership pédagogique (pedagogical leadership) fait l'objet de diverses définitions. Globalement, il se rapporte surtout à l'idée d'une approche managériale en contexte d'enseignement. Dans son livre « Keeping the leadership in instructional leadership: developing your practice »²⁸, Linda L. Carrier explique que le concept de leadership pédagogique fait appel à deux idées bien distinctes: Leadership et pédagogie. Les politiques, les chercheurs et les organisations professionnelles ont défini de manière cohérente le leadership pédagogique à travers les éléments de la pratique pédagogique, soit, la liste des tâches à effectuer. « *Ce qui est resté incohérent, c'est la manière dont ils définissent le leadership pédagogique comme une théorie de la pratique complète* »²⁹, nous dit-elle.

Le compte rendu des recherches de Carrier produit une définition du concept de leadership pédagogique qui repose sur quatre aspects différents de la pratique :

*« L'apprentissage des élèves et des enseignants, la communication d'attentes élevées en ce qui concerne la réussite des élèves et leur pratique professionnelle, la participation à la prise de décisions reposant sur des données et le développement de communautés axées sur une vision et une mission uniques pour l'école ».*³⁰

Selon Langlois et Lapointe, le terme leadership pédagogique réfère précisément à l'influence exercée par les professionnels de l'éducation lors des processus d'enseignement et d'apprentissage.

Pour leur part, Linda Crockett, Bonnie Billingsley et Mary Lynn Boscardin définissent le concept de leadership pédagogique de façon nuancée et avec une attention portée plus particulièrement aux élèves à besoins spécifiques. Selon les auteurs, il n'est question de

²⁸ Linda L. Carrier, Première édition, Copyright 2017

²⁹ Carrier, Linda L. Keeping *the leadership in instructional leadership: Developing your practice*. Routledge, 2017, p. 27

³⁰ Ibid., p.27



leadership pédagogique que lorsque le directeur « *Met l'accent sur la création d'une organisation favorisant l'apprentissage pour aider les élèves handicapés à obtenir les résultats attendus de tous* ». ³¹

Dans cette perspective, Thurlow, Quenemoen et Lazarus dans leur article intitulé "Leadership for Student Performance in an Era of Accountability" abordent la question du rôle des leaders dans les écoles, particulièrement dans un contexte marqué par une responsabilisation accrue en matière de performances étudiantes. Ils examinent comment les leaders dans les écoles, tels que les directeurs ou les administrateurs pédagogiques, peuvent influencer positivement les performances des élèves et les différentes stratégies qu'ils peuvent adopter pour répondre aux défis de la responsabilité. Cela inclut le développement professionnel des enseignants, la mise en œuvre de pratiques pédagogiques fondées sur des données probantes et sur l'engagement des parties prenantes. Les auteurs mettent en valeur cinq manifestations fondamentales du leadership pédagogique : ³²

1. Soutient les attentes élevées en matière de rendement;
2. Crée des environnements d'apprentissage positifs, ordonnés et sécurisés;
3. Soutient l'instruction efficace et le suivi des progrès;
4. Facilite des conditions de travail favorables à l'efficacité de l'instruction;
5. Soutient l'apprentissage professionnel et fournit aux enseignants des informations en retour.

Selon Philip Hallinger, connu pour son modèle de leadership pédagogique appelé "Principal Instructional Management Rating Scale" (PIMRS), développé dans les années 1980 dans le cadre des recherches sur l'efficacité, l'amélioration et le changement à l'école, le leadership pédagogique, comme modèle influent dans le domaine de l'éducation, est défini comme étant :

³¹ Jean B. Crockett, Bonnie Billingsley, Mary Lynn Boscardin , Handbook of Leadership and Administration for Special Education, 2nd Edition, 2019 , New York, Routledge, p.326.

³² THURLOW, Martha L., QUENEMOEN, Rachel F., et LAZARUS, Sheryl S. Leadership for student performance in an era of accountability. In: Handbook of leadership and administration for special education. Routledge, 2012. p. 11.



« Un processus qui consiste à influencer les différents acteurs de l'école, soit les enseignants et les différents membres du personnel, les élèves, les parents et les membres de la communauté, à se centrer sur le but conjointement choisi de favoriser l'apprentissage de tous les élèves. »³³

Ainsi défini, le leadership pédagogique constitue un processus par lequel un directeur influence l'environnement scolaire, les enseignants et les élèves pour atteindre les objectifs éducatifs. Son modèle repose sur trois dimensions principales :

1. La définition des Objectifs de l'École qui portent sur la formulation d'une vision claire, la fixation d'objectifs pédagogiques et la création de normes élevées pour l'enseignement et l'apprentissage.
2. La Gestion de l'Environnement Éducatif qui implique la gestion des ressources, la création d'un climat scolaire propice à l'apprentissage, et enfin
3. Le Développement et l'Évaluation des pratiques d'enseignement, l'encouragement de la croissance professionnelle des enseignants et l'amélioration continue des méthodes pédagogiques.

Pour Hallinger, le rôle du directeur d'école comme un leader pédagogique est décisif dans la promotion de l'enseignement et de l'apprentissage efficaces et nécessite une adaptation et une réactivité aux besoins changeants des élèves et des enseignants, ainsi qu'aux évolutions du contexte éducatif. Son influence sur les résultats des élèves à travers ses actions et décisions est incontestable, et son travail sur la façon dont les éducateurs et les chercheurs comprennent et appliquent le leadership dans les contextes scolaires est très significatif.

Ce modèle de Hallinger a été élaboré sur la base de l'observation des comportements des directions d'école primaire et à partir d'une revue de littérature des écoles efficaces. Il est le premier modèle de leadership, centré particulièrement sur la pédagogie, même si cette dimension pédagogique est un souci partagé par tous les autres modèles. Ce modèle présente trois dimensions et onze composantes comme l'explique le Tableau suivant.

³³ Hallinger, P. (2003). *Leading educational change on the practice of instructional and transformational leadership*. Cambridge Journal of Education, 33(3), 329-351.
<http://www.philiphallinger.com/papers/CCJE%20Instr%20and%20Trans%20Lship%202003.pdf>



Tableau 1 : Le modèle de leadership pédagogique de Hallinger et Murphy (2005)

Définir la mission	Gérer le programme pédagogique	Promouvoir le climat de l'école
<ul style="list-style-type: none">• Formuler les objectifs de l'école• Communiquer les objectifs de l'école	<ul style="list-style-type: none">• Superviser et évaluer la pédagogie• Coordonner le curriculum• Surveiller le progrès des élèves	<ul style="list-style-type: none">• Protéger le temps de la pédagogie• Promouvoir le développement professionnel• Maintenir une forte visibilité• Fournir des incitations aux enseignants• Appliquer des standards académiques• Fournir des incitations aux élèves

In fine, l'étude du leadership en éducation, et plus spécifiquement du leadership pédagogique, révèle une évolution complexe et multidimensionnelle du rôle des leaders dans les établissements scolaires. De la gestion traditionnelle axée sur l'administration et le maintien de l'ordre, nous avons assisté à une transition vers un leadership qui valorise la vision, l'inspiration, l'innovation et le changement positif. Cette évolution reflète les changements paradigmatiques dans la compréhension de ce que signifie diriger dans un contexte éducatif, en réponse aux défis sociaux, économiques, culturels et politiques changeants.

Les recherches et théories sur le leadership pédagogique, notamment celles de Hallinger, Langlois, Lapointe, et d'autres, soulignent l'importance d'un leadership qui se concentre sur l'amélioration de l'enseignement et de l'apprentissage, tout en tenant compte des besoins spécifiques de tous les élèves, y compris ceux à besoins particuliers. Les modèles comme celui de Hallinger, avec ses dimensions de définition des objectifs, de gestion de l'environnement éducatif et de développement de l'enseignement, illustrent comment les leaders peuvent influencer positivement l'environnement scolaire pour favoriser l'apprentissage de tous les élèves.

Force est de reconnaître que les approches du leadership en éducation sont riches et diversifiées, avec pour objectif premier de répondre efficacement aux exigences d'une éducation de qualité dans un monde en constante transformation. Pour ce faire, tous les acteurs de l'établissement scolaire, y compris les enseignants, doivent collaborer



activement à la création d'un environnement propice à l'apprentissage et à la réussite de tous les élèves.

À travers cette exploration, nous convenons que le leadership pédagogique ne se limite pas à une série de stratégies ou de techniques, mais représente plutôt une philosophie de l'éducation qui valorise l'engagement, l'innovation, et la coopération. Plusieurs connaissances et compétences nécessaires sont fournies aux éducateurs, administrateurs et décideurs pour influencer efficacement le paysage éducatif en constante évolution.

Somme toute, le leadership pédagogique s'avère important non seulement pour la réussite des élèves et le développement professionnel des enseignants, mais aussi pour la création d'écoles dynamiques, inclusives et orientées vers l'avenir.

6- Leadership pédagogique et approche par compétence

Après avoir exploré les divers aspects et l'impact significatif du leadership pédagogique, nous comprenons mieux comment les leaders éducatifs peuvent façonner efficacement l'environnement d'apprentissage et influencer positivement les résultats des élèves. Cette compréhension nous mène naturellement à aborder un autre élément crucial de l'éducation contemporaine: l'approche par compétences. Alors que le leadership pédagogique fournit le cadre et la direction, l'approche par compétences se concentre sur le contenu et la méthode de l'enseignement, en mettant l'accent sur le développement de compétences essentielles chez les élèves pour les préparer à la complexité du monde moderne. Cette approche, qui privilégie la maîtrise de compétences pratiques et cognitives, peut être intégrée dans les systèmes éducatifs pour enrichir l'expérience d'apprentissage et mieux préparer les élèves aux défis de demain.

La plupart des enseignants manquent de leadership pédagogique dans l'exercice de leurs métiers, et présentent d'énormes difficultés dans la mise en œuvre des situations d'apprentissage parce que n'étant pas suffisamment formés en didactique, en psychopédagogie et n'ayant que des notions éparses de leadership pédagogique, ce qui impacte sur la performance des apprenants. On peut ainsi se demander comment ces enseignants peuvent faire preuve de leadership pédagogique de façon à renforcer les performances des apprenants ? L'accent sera mis sur de nouveaux styles de management des classes à l'aune de l'adoption de l'approche par compétence au Maroc.



Le Maroc s'est engagé dans d'importantes réformes dont celle de son système éducatif en adoptant l'Approche Par Compétence (APC) mise en application depuis l'année 2000, et introduite par la Charte Nationale d'Education et de Formation (CNEF) visant à former un apprenant-citoyen capable de se prendre en charge en phase avec les réalités sociopolitiques, culturelles et économiques du pays et du monde contemporain et à réduire le décalage entre l'offre de l'école et les attentes sociétales. Mais la mise en œuvre de cette approche a connu de nombreuses difficultés inhérentes aux intrants pédagogiques dont le leadership pédagogique. Partant de cela, nous postulons que toute réforme en matière d'éducation doit passer par l'implication effective des enseignants comme acteurs principaux, d'où la question suivante : Les enseignants sont-ils assez convaincus des principes fondateurs prônés par l'APC pour les adopter dans leurs activités pédagogiques ?

6.1- Aperçu sur l'approche par Compétence

Selon Jacques Tardif, l'approche par compétence, centrée sur l'apprenant, nécessite un très haut niveau de compétences interdisciplinaires, cognitives, et relationnelles dont le leadership pédagogique de l'enseignant et le renforcement de sa capacité managériale.

Cette centration du processus éducatif portée sur l'élève (devenu apprenant) bien connu de l'école nouvelle a déjà commencé avec différents pédagogues et psychologues européens, notamment Decroly, Claparède, Ferrière, Montessori et Freinet, entre autres. Dewey, de sa part, insistait depuis les années 1920, sur la part de l'initiative de l'élève dans son apprentissage. Il s'en prenait à l'enseignement magistral et à l'autoritarisme dont l'éducation traditionnelle a été le théâtre depuis des siècles. Ce courant s'inspire également de la psychologie humaniste dont Rogers a été l'un des principaux auteurs et qui continue toujours à exercer son influence tant dans le domaine de l'éducation que dans celui des sciences humaines et sociales. Comme il remonte au début du XXe siècle, avec le constructivisme et le socioconstructivisme pour lesquels tout savoir est conséquent de l'expérience et que la voie royale de tout apprentissage est d'apprendre par soi-même. « *Ce qu'on enseigne à un enfant, on l'empêche de l'apprendre* », disait Piaget en s'attaquant aux enseignants qu'il accusait souvent de trop parler. Ce qui veut dire pour autant qu'on doit l'aider à « *apprendre à apprendre* », selon l'expression désormais courante, à développer ses capacités d'autodétermination et d'autonomie.



Piaget croyait que les enfants apprennent mieux en faisant et en découvrant par eux-mêmes, plutôt qu'en recevant passivement l'information.

Toutefois, il n'est pas question de rejeter toute forme d'enseignement ni de transmission de connaissances au profit d'une pédagogie intégrale de la découverte puisque l'élève est incapable de tout réinventer en quelques années ni de tout construire tout seul. En plus, ne pas transmettre des savoirs par l'enseignant risque de conduire à la négation même de la culture. Si l'on croit Ravish (2000). Cette approche n'a pas réussi à « assurer le succès de tous » :

« Les méthodes dites nouvelles, qui soit dit en passant le sont beaucoup moins qu'on peut le croire (pédagogie par projets, travail d'équipe, etc.), si elles sont utilisées de façon exclusive, risquent de conduire davantage à l'échec qu'à la réussite scolaire. »³⁴

Lequel leadership enseignant va de pair avec tous les autres domaines de la formation comme la didactique, la pédagogie, la formation initiale, la formation continue, la formation psychosociale et la formation professionnelle. Ainsi, une défaillance au niveau de la maîtrise de l'un de ces domaines par des enseignants mettrait en péril la mise en œuvre de l'APC et nuirait, par conséquent, à la gestion efficace des classes. Cela confirme le propos selon lequel l'introduction d'un leadership pédagogique est l'un des plus grands défis à relever dans la mise en œuvre de l'APC. En effet, en APC, c'est le choix du style pédagogique de l'enseignant qui permet effectivement aux apprenants de prendre part de manière active à la construction de leur savoir, leur savoir-faire, leur savoir être et leur savoir vivre.

Suivant cette approche, l'école nouvelle a pour mission de former le citoyen de demain sur tous les plans : affectif, cognitif et social. Elle ne saurait s'en tenir au seul aspect socio-économique, à l'homo faber, notion attribuée au philosophe évolutionniste français Henri Bergson, désignant l'Homme en tant qu'être susceptible de fabriquer des outils. Ainsi, ce serait une erreur de réduire le rôle que la société octroie à l'école. D'où la part importante de l'enseignant leader qui doit :

- * *planifier des activités ;*
- * *conseiller, accompagner,*

³⁴ RAVISH, D. 2000. Left Back – A Century of Failed School Reforms, New York, Simon & Shuster.



- * *encourager le développement d'une pensée autonome;*
- * *suggérer sans imposer ;*
- * *stimuler la créativité ;*
- * *soutenir l'apprenant, compte tenu de ses possibilités, besoins et ressentis.*

la mission de l'enseignant consiste à impliquer activement l'apprenant dans son processus d'apprentissage, en le stimulant à réfléchir, à questionner et à explorer ses centres d'intérêt. En encourageant les élèves à solliciter leur savoir-agir dans la résolution de problèmes, à manipuler, comparer, rassembler, chercher, analyser et à s'interroger, l'enseignant devient facilitateur plutôt que simple transmetteur de connaissances. En mettant l'accent sur la reformulation, l'enseignant aide également les élèves à internaliser et à personnaliser leur compréhension, renforçant ainsi l'appropriation des savoirs et compétences développés.

Pour Gnanguenon, il incombe à l'enseignant de mettre en place les quatre exigences fondamentales de l'APC, à savoir « *planifier avec soin les situations d'apprentissage, favoriser la participation active de l'apprenant à ses propres apprentissages, favoriser l'accès au travail autonome de l'élève dans ses apprentissages, planifier les situations d'évaluation* ». ³⁵

Partant de notre problématique, nous présupposons que la formation académique et professionnelle de l'enseignant est nécessaire mais insuffisante pour avoir le leadership pédagogique comme un outil managérial de l'enseignement. Pour cela, nous nous interrogeons sur les facteurs boostant les performances pédagogiques des enseignants et les retombées du déficit de la formation des enseignants en leadership pédagogique sur la mise en œuvre des situations d'apprentissage.

A cet effet, Sylvie Dubé, dans son livre « *La gestion des comportements en classe: Et si on regardait ça autrement ?* » aborde, entre autres, la révision de certaines croyances populaires liées à la gestion des comportements, l'impact des émotions sur le comportement, et la manière de construire une communauté démocratique dans la classe. Elle met l'accent sur la compréhension des besoins fondamentaux des élèves (comme l'appartenance, le pouvoir, la liberté, le plaisir, et la sécurité) et propose des stratégies concrètes pour favoriser des comportements appropriés et la socialisation des

³⁵ Cossi Boniface Gnanguenon, *Réussir Son Inspection Pédagogique: Cas pratiques de scénarisation*, 2019 ; Amazon Digital Services, p.47.



élèves, ainsi que pour maintenir une bonne relation maître-élève. Elle identifie les cinq stratégies suivantes que les leaders (les enseignants) doivent déployer pour inspirer l'excellence et être efficaces dans leur rapport avec les apprenants.³⁶

1. se fixer des objectifs qui auront une influence positive sur ses méthodes d'enseignement et l'apprentissage de ses élèves.
2. harmoniser les différentes ressources et les priorités.
3. promouvoir des cultures d'apprentissage coopératif.
4. utiliser des données sur le rendement de l'élève.
5. prendre part à des conversations courageuses.

Cependant, il est concluant de compléter ces stratégies avec un ensemble d'actions et d'outils indispensables pour encourager un leadership efficace et une gestion de classe optimale. Cela souligne l'importance de comprendre les différents éléments constitutifs des styles de leadership en éducation.

7- La matrice managériale de Blake et Mouton

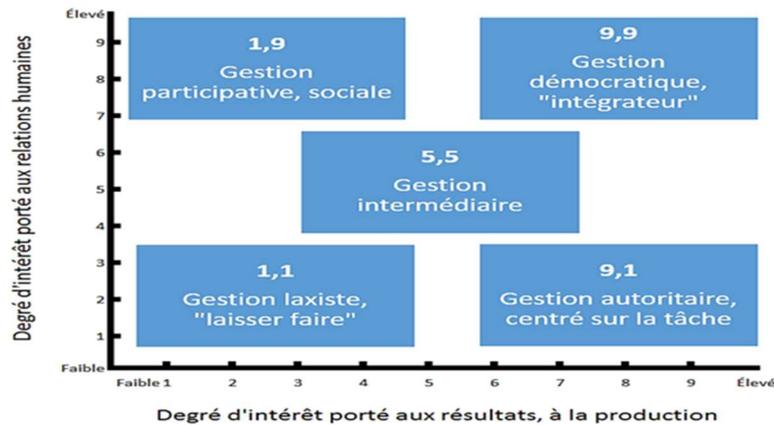
Cette matrice s'articule autour de deux axes et deux dimensions principales du comportement de leadership :

1- Préoccupation pour la Production (Axe X): Cela reflète dans quelle mesure un leader est axé sur les tâches, les objectifs et la production. Un score élevé sur cet axe indique une forte concentration sur la réalisation des tâches. (Axe des abscisses)

2- Préoccupation pour l'Humain (Axe Y): Cela indique le degré d'attention qu'un leader porte à ses équipes, à leur bien-être et à leurs besoins. Un score élevé sur cet axe montre une grande préoccupation pour les personnes. (Axe des coordonnées)

Une fois cela en tête, Blake et Mouton découpent leur grille en 9 valeurs pour chaque axe. Ils soutiennent que le style de gestion d'équipe (9,9) est le plus efficace, car il cherche à optimiser à la fois la satisfaction des employés et le rendement. Cette approche encourage un environnement de travail collaboratif et motivant, conduisant à une performance globale élevée.

³⁶ Sylvie Dubé, *La gestion des comportements en classe: Et si on regardait ça autrement?* Broché, Chenelière Education, 2009



Source : Wikipédia.org

Cette matrice définit 5 styles de leadership, à savoir :

1- Le style de leadership laxiste (ou laisser-faire), (1.1) : Le manager laxiste évite toutes les situations difficiles, évitant de prendre position sur les sujets liés à sa responsabilité. Il n'est que très peu concerné par les résultats de l'entreprise ou bien le bien-être de ses collaborateurs. Sa seule motivation est la conservation de son poste, d'où le dysfonctionnement de l'organisation causé par de multiples contestations des collaborateurs.

2- Le style de leadership participatif ou social, (1.9) : Le manager « social » se caractérise quelques fois comme un management « paternaliste ». Les collaborateurs sont choyés et écoutés, ils sont au centre des préoccupations du manager. Ce dernier développe de vraies relations de qualité avec son équipe. Les résultats passent après. Certes, l'ambiance au travail est bonne, mais quid de la rentabilité ?

3- Le style de leadership intermédiaire (ou politique), (5.5) : Ici, le manager représente l'équilibre parfait en la prise en compte des besoins de l'ensemble des collaborateurs et le souci de rentabilité. C'est le style du compromis, les résultats avant tout, mais pas à n'importe quel prix, surtout en ce qui concerne l'épanouissement et le bien-être des collaborateurs. Toutefois, ce style en voulant tout concilier, les résultats sont souvent très moyens et les collaborateurs sont loin de leur productivité optimale.

4- Le style de leadership autoritaire (ou centré sur la tâche), (9.1) : Le manager utilise des outils de contrôle sévères pour atteindre les objectifs fixés. Les résultats passent bien



avant l'Humain et les collaborateurs doivent obéir sans questionner. Avec ce style autoritaire, la performance ne dure jamais très longtemps, les équipes se démotivent très rapidement.

5-Le style de leadership démocratique (ou intégrateur). (9.9) : le manager « intégrateur » est une personne ouverte d'esprit, disponible et inspirante. Il favorise l'intelligence collective qui est mise au service de l'organisation. Il est question ici d'optimiser les ressources humaines afin d'atteindre les objectifs qui ne sont plus fixés, mais partagés. Les conflits sont bien gérés et les décisions sont prises ensemble.

Même si ce modèle paraît difficile à mettre en place à grande échelle et dans les grands groupes, il demeure idéal pour tout manager. Chacun de ces cinq styles de management a ses avantages et ses limites. Chaque style est évalué en fonction du point de départ du manager: sa capacité à définir des objectifs de manière précise et à soutenir son subordonné en lui fournissant l'aide nécessaire pour évoluer.

Cette perspective suggère l'intérêt de développer une vision managériale de l'enseignement. En adaptant les modèles de leadership existants, Eric Barnabé et Pol Dupont, en se basant sur la célèbre grille de Blake Mouton, proposent un modèle tridimensionnel qui intègre les variables clés de deux domaines disciplinaires : l'attention du professeur au savoir(S), à l'élève(E), et à l'engagement de ce dernier dans son apprentissage. De la combinaison de ces trois aspects émergent huit styles d'enseignements distincts: laissez-faire, paternaliste, autoritaire, autocrate bienveillant, pure forme, copain, manipulateur, et médiateur. Chacun de ces styles présente des caractéristiques propres, tout en étant sujet à des dérives potentielles.

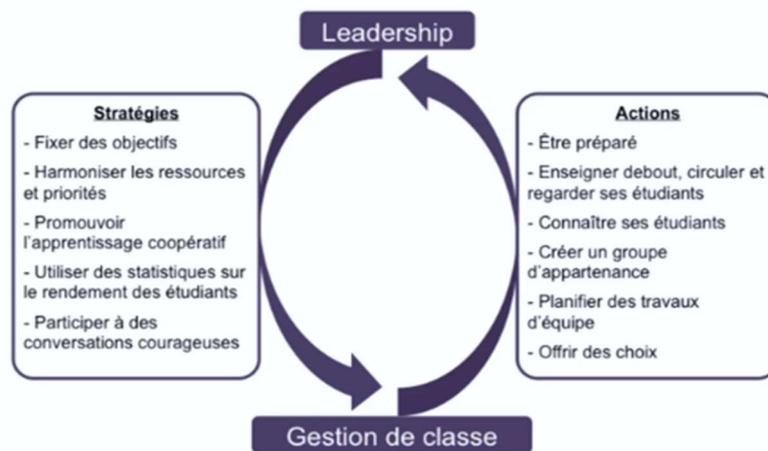
Parmi ces styles, le « médiateur » se distingue comme l'idéal, équilibrant harmonieusement les trois dimensions et encourageant l'étudiant à devenir un acteur actif de son apprentissage. Ce style modifie les dynamiques de pouvoir traditionnelles entre enseignant et apprenant, favorisant ainsi un environnement propice à la stimulation de la créativité. Il offre un équilibre entre l'ordre, nécessaire à l'acquisition des connaissances, et la liberté dans l'apprentissage, essentielle pour le développement et le transfert de compétences adaptées aux contextes professionnels changeants de notre société.

Quant à l'élève, pour qu'il devienne un « apprenant » responsable de son apprentissage, curieux, plein d'initiative et persistant dans les tâches qu'il a à accomplir, il doit être en mesure de :



- * organiser son propre travail ;
- * recueillir de nouvelles informations ;
- * apprendre de nouvelles façons d'apprendre ;
- * savoir utiliser de nouvelles technologies : le software, Internet.

Notons qu'il existe une interrelation entre la gestion de la classe et le leadership pédagogique puisque l'enseignant qui ne maîtrise pas les stratégies et les actions relevant de la gestion est loin d'être un leader.



Ce schéma est un modèle conceptuel pour la gestion de classe avec un focus sur le leadership. Il présente deux composantes principales : les stratégies et les actions, qui sont connectées par un processus cyclique indiquant que ces éléments sont interdépendants et continuellement en interaction dans un contexte de leadership en gestion de classe.

La première des qualités qu'un enseignant doit avoir est celle de donner à ses étudiants le plaisir d'apprendre comme de créer un climat de confiance au sein de sa classe. Cela n'est rendu possible que lorsque l'enseignant recourt à des méthodes pédagogiques innovantes susceptibles d'accroître leur motivation. En plus d'être experts dans leur discipline, les enseignants doivent se remettre constamment en question en révisant leurs gestes professionnels: « *Est-ce que ce que je fais est bien? Est-ce qu'il est juste ? Est-ce simple?* »

Notons, par cette occasion que l'enseignant-leader constitue également une source de motivation, non seulement pour ses étudiants, mais aussi pour ses collègues en augmentant leur bien-être vis-à-vis de leur métier. Il peut leur servir de modèle et favoriser le renforcement de leurs compétences professionnelles.



Certains auteurs vont beaucoup plus loin en s'attaquant à des problèmes de fond sur lesquels se dessinent à l'heure actuelle les réformes de l'éducation. Jean-Claude Michea, notamment, dans son livre « *L'enseignement de l'ignorance* », paru en 1999, établit un rapport net entre l'idéologie libérale et l'APC en interrogeant l'évolution de l'école républicaine, héritée de la pensée des Lumières. Comment s'est-elle transformée en une entreprise de formatage de masse des jeunes esprits ? Comment est-elle passée de l'émancipation par le savoir au conservatisme ?

En parlant de l'école républicaine française, l'auteur affirme qu'elle a été transformée parce qu'elle était un des derniers lieux de résistance, dans la mesure où elle transmettait le savoir et les vertus d'une société non soumise à la logique de l'intérêt. Il se demande « *Quels enfants allons-nous laisser à notre monde ?* » plutôt que « *Quel monde allons-nous laisser à nos enfants ?* ».

Selon lui, ce sont plutôt les politiciens, les leaders économiques et les scientifiques de premier plan qui décident de l'avenir de l'école.

- * le premier niveau consiste à définir un pôle d'excellence pour être en mesure de transmettre des savoirs sophistiqués et créatifs (avec ce minimum d'esprit critique sans lequel l'acquisition de savoirs est inutile et insensée),
- * le deuxième niveau porte sur les compétences moyennes. il s'agit ici de définir des savoirs aussi jetables que les humains qui en sont les porteurs.

Pour conclure, nous avançons que pour certains spécialistes, l'école demeure assujettie à une vision mercantile du savoir, s'inscrivant, par conséquent, dans une logique néolibérale de la société. D'où la crainte grandissante de nombreux pédagogues de « marchandiser » l'école à travers un usage abusif de l'APC qu'un groupuscule de « spécialistes ès compétences » défendent afin de modifier les comportements observables des individus. L'inquiétude naît de la tendance croissante à considérer les systèmes éducatifs plus comme des biens marchands que comme des prestations de service public.

Après avoir discuté les liens entre le leadership pédagogique et la réussite des élèves, nous nous intéressons aux raisons qui sous-tendent les actions des enseignants, au travers du prisme du leadership comme activité cognitive. Nous soulignons ensuite l'importance du leadership centré sur la justice sociale (surtout le leadership transformationnel) dans le but de promouvoir l'égalité et l'excellence dans leur pratique professionnelle. Dans ce sens, le rôle des enseignants paraît aller au-delà de la réduction des écarts entre les élèves



sur le plan des apprentissages pour contribuer au changement sociétal au sens large. Ainsi, les enseignants ont la responsabilité de traiter des problèmes d'équité qui affectent les élèves dans et hors de l'école, cherchant à décortiquer les structures dominantes du pouvoir en travaillant non seulement sur l'efficacité, mais aussi sur les fondamentaux de l'apprentissage à savoir la qualité, l'équité et la justice dans la réussite scolaire considérées comme un impératif éthique et moral. L'impératif éthique se justifie par le fait que l'enseignant se veut un accoucheur d'idées, renseignant sur la manière d'habiter en soi-même et de diriger son agir pour mieux y vivre. Il œuvre également à développer la pensée critique des apprenants et à les sensibiliser vis-à-vis des changements constants de la société afin qu'ils s'y adaptent ou trouvent un équilibre optimal entre ceux-ci et les droits collectifs. Shields déclare que :

« Les leaders transformatifs sont ceux qui tendent à traiter explicitement les problèmes de justice et de démocratie dans tous les aspects de leur travail, situant l'éducation dans un contexte social plus large et accentuant le rôle potentiel des écoles comme agents du changement. »³⁷

8- Justice sociale et éthique en éducation

La justice sociale et l'éthique en éducation représentent des piliers fondamentaux pour bâtir des sociétés équitables et inclusives. Ce domaine se focalise sur la garantie d'un accès égal à l'éducation de qualité pour tous, sans distinction d'origine ou de capacités. Il s'appuie sur des principes tels que l'équité, le respect de la diversité, l'adhésion aux droits humains, l'inclusion active et la participation démocratique.

Historiquement, la justice a toujours préoccupé les philosophes, dès l'Antiquité avec des figures comme Platon et Aristote, qui posaient déjà les bases de la réflexion sur la vertu et l'équité. Cependant, c'est au XXe siècle que la question de la justice sociale prend une place prépondérante dans le débat public et philosophique, notamment avec des définitions variées mais convergentes vers l'idée d'une remise en question et d'un changement des structures et systèmes inéquitables.

John Rawls, avec sa théorie de la justice comme équité, marque un tournant dans la compréhension moderne de la justice sociale. Il propose un cadre fondé sur la liberté,

³⁷ SHIELDS C. M. (2010) : Transformative leadership : Working for equity in diverse contexts. Educational Administration Quarterly, 46(4), 558-589.



l'égalité et la différence, mettant en avant la nécessité d'une distribution correcte des richesses et des ressources, tout en critiquant l'utilitarisme pour son manque de considération pour la répartition équitable du bien-être. Il introduit des concepts innovants tels que le voile d'ignorance, visant à assurer une impartialité dans le choix des principes de justice.

Malgré son influence, la théorie de Rawls a été perçue comme trop individualiste, et son manque d'attention aux inégalités structurelles. De plus, sa perspective occidentale soulève des questions quant à son applicabilité universelle.

En somme, la justice sociale et l'éthique en éducation visent à former des citoyens conscients et responsables, capables de contribuer à une société juste et inclusive. Les débats philosophiques autour de la justice sociale enrichissent cette quête en offrant des cadres théoriques pour comprendre et agir sur les inégalités, tout en soulignant les défis persistants dans la réalisation de ces idéaux.

8.1- Leadership et justice sociale: Définitions et perspectives en éducation

Comme la justice sociale, le leadership en matière de justice sociale en éducation se définit comme une proche éthique et morale centrée sur l'équité, l'inclusion et la justice pour tous. Il vise à transformer les institutions éducatives en reconnaissant et démantelant les inégalités systémiques et structurelles. Ce type de leadership promeut des pratiques affables de la diversité et de l'égalité des chances. Les leaders de justice sociale en éducation doivent posséder une conscience aiguë des problèmes de discrimination et s'engager activement à développer des programmes inclusifs, à améliorer les pratiques d'enseignement, et à augmenter la réussite des élèves tout en combattant les résistances par la résilience.

Le concept englobe également la nécessité pour les leaders d'adopter une posture critique et subversive, sensible aux questions de la condition humaine, et capable d'influencer positivement la communauté scolaire. Les dimensions éthiques telles que l'éthique de la critique, de la justice et de la prise en charge, sont fondamentales pour guider le leadership vers la réalisation d'un environnement éducatif équitable et inclusif. En fin de compte, le leadership de justice sociale en éducation est crucial pour instruire, socialiser, qualifier les apprenants, et transformer les écoles en espaces où l'égalité des chances est une réalité tangible, contribuant à une société plus juste et inclusive. Athan George Theoharis privilégie une définition du concept de leadership de justice sociale



plus centrée sur l'exclusion des élèves à l'école en faisant davantage référence aux actions qu'un directeur peut appliquer pour y remédier. Il préconise que les directions d'école taxées vraiment d'un leadership de justice sociale au quotidien sont:

«Celles qui prônent, dirigent et gardent au centre de leurs pratiques et visions les problèmes de discrimination en lien avec les races, les classes sociales, le genre, les handicaps, l'orientation sexuelle et tous les autres facteurs historiques et actuels qui sont reconnus en tant que conditions de marginalisation.»³⁸ (Traduction libre)

Le schéma suivant résume quelques éléments des définitions de la justice sociale de certains auteurs :

Éléments des définitions de la justice sociale

Auteurs	Éléments inclus dans leurs définitions
Choules (2007); Dantley et Tillman (2006); Lee et McKerrow (2005); Marshall et Olivia (2006)	Combat des injustices
Garon et Archambault (2010)	Équité; combat des injustices; définition appliquée en science de l'éducation.
Kose (2007)	Conditions de marginalisation des élèves; définition appliquée en science de l'éducation.
Shields (2004)	Équité; activisme; conditions de marginalisation des élèves; définition appliquée en science de l'éducation.
Frattura et Capper (2007)	Conditions de marginalisation des élèves; définition appliquée en science de l'éducation.
Ayers, Quinn et Stovall (2009)	Équité; activisme; littératie sociale; combat des injustices; définition appliquée en science de l'éducation.

Le leadership de justice sociale vise à transformer les institutions éducatives en démolissant les inégalités systémiques et structurelles qui existent au sein de celles-ci. Ce type de leadership se concentre sur la promotion de pratiques qui respectent la diversité et qui garantissent l'égalité. Les leaders en matière de justice sociale doivent être profondément conscients des différents types de discrimination et s'engager activement dans le développement de programmes inclusifs, l'amélioration des pratiques pédagogiques, et l'augmentation de la réussite scolaire des élèves. Ils doivent également être capables de combattre les résistances à ces changements par la résilience et une approche critique et subversive, tout en restant sensibles à la condition humaine.

³⁸ Theoharis, G. (2007). *Social Justice Educational Leaders and Resistance: Toward a Theory of Social Justice Leadership*. *Educational Administration Quarterly*, 43, p.223.



En bref, tous les éléments des définitions de justice sociale en éducation, selon les auteurs cités dans le tableau, convergent vers des thématiques récurrentes, à savoir le combat des injustices, l'équité, la marginalisation des élèves, l'activisme et la littératie sociale. Ils accordent une importance particulière à l'application de ces concepts en science de l'éducation. Leur objectif commun est de transformer les écoles en espaces où la diversité est célébrée, où les inégalités sont combattues et où tous les élèves disposent des mêmes opportunités.

Conclusion

En conclusion, l'exploration de la complexité et de l'importance du leadership dans le contexte éducatif, souligne son impact positif sur l'enseignement et l'apprentissage. Le leadership pédagogique et transformationnel, ainsi que le leadership axé sur la justice sociale, mettent en avant la nécessité d'une approche holistique qui inclut l'équité, l'inclusion, et une critique active des structures existantes pour promouvoir des changements significatifs. En mettant l'accent sur les défis et les compétences requis pour un leadership efficace, nous avons voulu mettre en lumière la nécessité de développer des pratiques pédagogiques et administratives qui soutiennent véritablement l'équité et la justice. L'objectif ultime est de transformer les écoles en lieux où l'égalité des chances n'est pas seulement un idéal, mais une réalité, contribuant ainsi à la construction d'une société juste et inclusive. Cette analyse souligne l'urgence d'adopter un leadership éducatif réfléchi et adaptatif, capable de répondre aux défis contemporains et de préparer les élèves pour la société de demain.



Bibliographie

AUCOIN, A. et VIENNEAU, R. (2010). Inclusion scolaire et dénormalisation. Dans Nadia Rousseau (dir.), *La pédagogie de l'inclusion scolaire : pistes d'action pour apprendre tous ensemble* (p. 63-86). Québec: Presses de l'Université du Québec.

BOUTIN, G. et BESSETTE, L. (2009). *Inclusion ou illusion? Élèves en difficulté en classe ordinaire : défis, limites, modalités*. Montréal: Éditions Nouvelles.

DUCHARME, D. (2008). *L'inclusion en classe ordinaire des élèves à besoins éducatifs particuliers*. Montréal: Éditions Marcel Didier.

GARDNER, H. (1996). *Les intelligences multiples. Pour changer l'école : la prise en compte des différentes formes d'intelligence*. Paris : Retz.

ROUSSEAU, N. (2009). Conditions de mise en œuvre d'une pédagogie inclusive. *Intégration et inclusion scolaire (revue des HEP et institutions assimilées de Suisse et du Tessin)*, 9, 97-114.

ROUSSEAU, N. et PRUD'HOMME, L. (2010). C'est mon école à moi aussi... Caractéristiques essentielles de l'école inclusive. Dans *La pédagogie de l'inclusion scolaire : pistes d'action pour apprendre tous ensemble* (p. 9-46). Québec : Presses de l'Université du Québec.

VIENNEAU, R. (2004). Impacts de l'inclusion scolaire sur l'apprentissage et sur le développement social. Dans N. Rousseau et S. Bélanger (dir.), *La pédagogie de l'inclusion scolaire* (p. 125-152). Québec : Presses de l'Université du Québec.

VIENNEAU, R. (2006). De l'intégration scolaire à une véritable pédagogie de l'inclusion. Dans C. Dionne et N. Rousseau (dir.), *Transformation des pratiques éducatives: la recherche sur l'inclusion scolaire* (p. 7-32). Québec : Presses de l'Université du Québec.

VIENNEAU, R. (2010). Les effets de l'inclusion scolaire : une recension des écrits (2000 à 2009). Dans N. Rousseau (dir.), *La pédagogie de l'inclusion scolaire : pistes d'action pour apprendre tous ensemble* (p. 237-264). Québec : Presses de l'Université du Québec.

VYGOTSKY, L. (1980). *Mind in Society: The Development of Higher Psychosocial Processes*. Cambridge : Harvard University Press.