

Leadership transformationnel et mise en œuvre de la feuille de route 2022-2026 : Cas des écoles primaires publiques de la Direction Provinciale de Sidi El Bernoussi

Transformational leadership and implementation of the 2022-2026 roadmap:
Case of public primary schools of the Provincial Directorate of Sidi El Bernoussi.

- **AUTEUR 1** : AJAITE Reddouane,
- **AUTEUR 2** : ZITOUNI Abdelkrim,
- **AUTEUR 3** : EL YAAKOOBI HASSAN,

- (1)**: Doctorant à la Formation Doctorale : Sciences de l'Éducation, CEDOC : Homme-Société-Éducation, Structure de Recherche : Politiques Éducatives et Dynamiques Sociales (PEDS), Axe de Recherche : Management des Institutions Éducatives, Faculté des Sciences de l'Éducation, Université Mohammed V de Rabat, Maroc.
- (2)**: Enseignant-chercheur, Département Innovation Pédagogique et Management des Systèmes d'Éducation et de Formation, Faculté des Sciences de l'Éducation, Université Mohammed V de Rabat, Maroc.
- (3)**: Enseignant chercheur, Département Innovation Pédagogique et Management des Systèmes d'Éducation et de Formation, Faculté des Sciences de l'Éducation, Université Mohammed V de Rabat, Maroc.



Conflit d'intérêt : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêt.

Pour citer cet article : AJAITE .R, ZITOUNI .A & EL YAAKOOBI .H (2025) « Leadership transformationnel et mise en œuvre de la feuille de route 2022-2026 : Cas des écoles primaires publiques de la Direction Provinciale de Sidi El Bernoussi»,

IJAME : Volume 02, N° 16 | Pp: 295 – 327.

Date de soumission : Septembre 2025

Date de publication : Octobre 2025



DOI : 10.5281/zenodo.17482266

Copyright © 2025 – IJAME

Résumé :

Le secteur de l'éducation représente un pilier fondamental du développement des États. Conscient de cet enjeu, le Maroc accorde une importance particulière à son amélioration et à sa modernisation.

Cette recherche évalue l'impact du leadership transformationnel des managers éducatifs sur la mise en œuvre de la Feuille de route 2022-2026 au sein de la Direction Provinciale de Sidi Bernoussi. L'objectif principal est de comprendre comment ce type de leadership contribue à la réalisation des objectifs de cette feuille de route.

Dans le présent article, nous avons mené une recherche empirique adoptant une approche quantitative, basée sur la collecte des données au moyen de la technique du questionnaire, réalisée auprès d'une catégorie de managers éducatifs des écoles primaires de la province de Sidi El Bernoussi relevant de l'Académie régionale de Casablanca-Settat. Le questionnaire, fondé sur une échelle d'intervalle de type Likert à trois points, permettait aux répondants d'exprimer leur niveau d'accord ou de désaccord avec diverses affirmations afin d'évaluer le leadership transformationnel.

Les résultats montrent que le leadership transformationnel des managers éducatifs, basé sur les quatre dimensions du charisme, de la motivation, de la considération individuelle et de la stimulation intellectuelle, a un effet positif sur la mise en œuvre de la Feuille de route. De plus, la volonté réformatrice des managers éducatifs et leur perception positive de la feuille de route renforcent ces résultats.

En somme, ce travail démontre que le leadership transformationnel des managers éducatifs a un effet significatif sur la mise en œuvre de la Feuille de route 2022-2026 de l'enseignement dans les écoles publiques de la Direction Provinciale de Sidi Bernoussi. Cela souligne l'importance d'adopter des pratiques de leadership transformationnel dans les établissements scolaires pour favoriser la réalisation des objectifs de cette feuille de route au Maroc.

MOTS CLES :

Leadership transformationnel – Managers éducatifs- Etablissements scolaires primaires - Feuille de route de l'enseignement national du Maroc

ABSTRACT

This research evaluates the impact of transformational leadership among educational managers on the implementation of the 2022-2026 Roadmap within the Provincial Directorate of Sidi Bernoussi. The main objective is to understand how transformational leadership of educational managers contributes to achieving the objectives of this roadmap. The approach adopted is quantitative, using a questionnaire based on a three-point Likert scale. This scale allows respondents to express their level of agreement or disagreement with various statements to evaluate transformational leadership.

The results show that the transformational leadership of educational managers, based on the four dimensions of charisma, motivation, individual consideration, and intellectual stimulation, has a positive effect on the implementation of the Roadmap. Additionally, the reformative willingness of educational managers and their positive perception of the Roadmap reinforce these results.

In the conclusion of this research, we indicated the contributions and limitations of the study, future research directions, and proposals for the practice of educational management. To achieve the goals of their transformational leadership, these managers rely on their socio-professional and demographic characteristics, their predispositions to exercise leadership, and their professional practices.

In summary, this study demonstrates that transformational leadership of educational managers has a significant effect on the implementation of the 2022-2026 Roadmap for education in public schools within the Provincial Directorate of Sidi Bernoussi. This underscores the importance of adopting transformational leadership practices in educational institutions to foster the achievement of the roadmap's objectives in Morocco.

KEYWORDS : Transformative leadership – Educationnel administrators – Educational institutions – Roadmap for national education in Morocco

INTRODUCTION GENERALE

Dans un contexte marqué par une accélération de la dynamique de transformation organisationnelle au niveau international et national, et par l'importance croissante des réformes éducatives au niveau national comme levier essentiel pour réaliser les objectifs du nouveau modèle de développement, l'importance des nouvelles approches de gestion, notamment le leadership transformationnel, se révèle pour assurer la pérennité et la compétitivité des institutions éducatives. Les écoles primaires marocaines, en particulier celles du secteur public, se sont retrouvées dans l'obligation de mettre en place des stratégies de transformation managériale.

Cette transformation a changé l'organisation du travail, les métiers et la culture organisationnelle, les poussant à abandonner leur mode de fonctionnement traditionnel pour un autre basé sur le mode de management et de leadership transformationnel nécessaire pour s'adapter aux réformes éducatives et, surtout, pour mettre en œuvre les objectifs de la feuille de route 2022-2026 (Garantir la qualité des apprentissages, Favoriser l'épanouissement et le civisme, Rendre effective la scolarité obligatoire) , Le leadership transformationnel est devenu une condition nécessaire pour la renaissance éducative.

En effet, le leadership transformationnel est devenu une condition primordiale à la réussite de la réforme et à la valorisation des administrateurs pédagogiques. L'amélioration de la performance du système éducatif passe nécessairement par le renforcement des compétences et de l'engagement des managers éducatifs pour devenir des leaders transformationnels. Ce type de leadership, caractérisé par la capacité à inspirer et motiver les membres de l'organisation, permet de créer un environnement propice à l'innovation et à l'engagement des enseignants et du corps éducatif. En adoptant un leadership transformationnel, les managers éducatifs peuvent influencer positivement la conduite et les comportements des membres de leur école, facilitant ainsi l'atteinte des objectifs éducatifs et des résultats escomptés.

Ce travail de recherche vise à explorer l'impact du leadership transformationnel sur la performance des établissements du secteur de l'éducation nationale primaire publique au Maroc. Nous examinerons comment ce type de leadership peut contribuer à la transformation des pratiques managériales et organisationnelles, en renforçant l'engagement des enseignants et en favorisant un climat de travail propice à l'innovation et à l'amélioration continue de la qualité de l'enseignement. La feuille de route 2022-2026 vise à transformer l'école publique marocaine en un véritable levier de développement social et économique. Sa réussite dépendra de la

mobilisation de tous les acteurs du système éducatif, y compris les enseignants, les élèves, les parents et les partenaires institutionnels.

Par conséquent, notre question de recherche est la suivante : **Comment le leadership transformationnel des directeurs d'établissements scolaires primaires peut-t-il contribuer à la mise en œuvre des objectifs de la feuille de route 2022-2026 de l'enseignement ?**

Le présent article a pour objectif de répondre à notre problématique et question de recherche, à travers une étude exploratoire du secteur de l'enseignement marocain en temps de la mise en œuvre de la feuille de route de l'enseignement au Maroc. A cet effet, nous avons adopté une approche quantitative, utilisant la technique du questionnaire auprès des managers éducatifs de la Direction Provinciale de Sidi el Bernoussi afin de collecter les données nécessaires à notre étude.

Notre analyse commence par la partie « Revue de littérature », dans laquelle nous exposerons le cadre conceptuel et théorique de notre étude, tout en consacrant des sections à l'état de l'art des recherches antérieures ainsi qu'à notre problématique de recherche. Dans la partie « Méthodologie », nous présenterons successivement la démarche scientifique adoptée, notre terrain d'étude. Enfin, les parties « Résultats » et « Discussion » nous permettront de tirer les conclusions nécessaires à notre recherche.

2 REVUE DE LITTERATURE

Dans cette section consacrée à la revue de littérature s'articule en plusieurs étapes : nous présenterons d'abord le cadre conceptuel et théorique de la recherche (2.1, 2.2 et 2.3). Nous proposerons ensuite un état de l'art des travaux antérieurs relatifs à notre thématique (2.4), ce qui nous conduira à dégager progressivement la problématique de recherche (2.4.2).

2.1 Leadership transformationnel Fondements théoriques, caractéristiques et modèles

Le Leadership : Concepts, Théories et Applications :

Le leadership est un concept fondamental en sciences sociales, particulièrement en gestion et en éducation. Selon Burns (1978), « le leadership est un processus par lequel une personne influence un groupe de personnes en vue d'atteindre un objectif commun ». Contrairement au management, qui repose sur la planification et l'organisation, le leadership implique une vision, une inspiration et une capacité à mobiliser les autres (Kotter, 1996). Cette distinction est

cruciale dans le cadre des réformes éducatives, où la résistance au changement demeure un défi majeur.

Les Principales Théories du Leadership

La théorie des traits Cette approche postule que certains traits de personnalité distinguent les leaders des non-leaders. Stogdill (1948) identifie des caractéristiques telles que l'intelligence, l'assurance et la détermination comme essentielles au leadership. Toutefois, cette théorie est critiquée pour son déterminisme et son manque de prise en compte des contextes.

La théorie comportementale Contrairement aux théories des traits, cette approche analyse les comportements des leaders. Lewin, Lippitt et White (1939) définissent trois styles de leadership : autocratique, démocratique et laissez-faire. Selon eux, le leadership démocratique favorise la motivation et l'engagement des membres du groupe.

La théorie contingente Fiedler (1967) propose une approche contingente, affirmant que l'efficacité d'un leader dépend de la situation. Son modèle LPC (Least Preferred Coworker) distingue les leaders orientés vers les relations de ceux axés sur la tâche. Cette théorie souligne l'importance d'adapter le style de leadership aux circonstances.

Le leadership transformationnel Bass (1985) développe la notion de leadership transformationnel, où le leader inspire et stimule intellectuellement ses collaborateurs. Ce style de leadership est particulièrement adapté aux contextes de changement, notamment dans l'éducation. Comme l'affirme Avolio (1999), « le leadership transformationnel favorise l'autonomie et l'innovation ». Les composantes de leadership transformationnel :

L'influence idéalisée :

La capacité du leader à inspirer confiance, admiration et respect repose sur son influence idéalisée, caractérisée par plusieurs éléments essentiels. Tout d'abord, ces leaders agissent comme des modèles de comportement éthique et moral, servant d'exemples pour leurs équipes. Leur passion pour leur vision est palpable, et ils la partagent avec un enthousiasme contagieux, motivant ainsi leurs collaborateurs à s'engager pleinement. De plus, ils sont perçus comme des individus intègres et dignes de confiance, ce qui renforce leur pouvoir d'influence et leur capacité à mobiliser les autres vers des objectifs communs. En combinant ces qualités, les leaders dotés d'une influence idéalisée inspirent non seulement le respect, mais aussi le désir de suivre leur exemple et de contribuer au succès de leur vision.

La motivation inspirante :

La capacité du leader à motiver et à inspirer son équipe à atteindre des objectifs élevés réside dans sa motivation inspirante, une qualité cruciale qui engendre l'engagement et l'enthousiasme au sein de l'équipe. Ces leaders se distinguent par plusieurs attributs clés. Tout d'abord, ils communiquent une vision claire et stimulante pour l'avenir, peignant un tableau captivant de ce que l'équipe peut accomplir ensemble. En fixant des objectifs ambitieux mais réalisables, ils incitent leurs collaborateurs à se surpasser et à viser l'excellence. De plus, ils créent un climat de travail positif et enthousiaste, où chacun se sent valorisé et encouragé à contribuer pleinement. Grâce à leur capacité à inspirer et à motiver, ces leaders parviennent à mobiliser les ressources de leur équipe vers la réalisation de grands succès, transformant ainsi leurs visions en réalisations concrètes.

Stimulation intellectuelle :

La stimulation intellectuelle est une caractéristique essentielle du leadership, décrivant la capacité d'un leader à encourager la créativité, l'innovation et la prise de risques au sein de son équipe. Les leaders dotés de cette qualité se distinguent par plusieurs comportements clés. Ils remettent en question le statu et encouragent activement l'émergence de nouvelles idées au sein de leur équipe. En outre, ils soutiennent le processus d'apprentissage et favorisent le développement des compétences, permettant ainsi à leurs collaborateurs de croître et de s'épanouir professionnellement. De plus, ils créent un environnement de travail où les erreurs sont perçues comme des opportunités d'apprentissage plutôt que des échecs, encourageant ainsi la prise de risques calculés et l'exploration de nouvelles voies. En combinant ces pratiques, les leaders qui favorisent la stimulation intellectuelle créent des équipes dynamiques et innovantes, capables de s'adapter rapidement aux défis et de réaliser des résultats exceptionnels.

La considération individuelle :

La considération individualisée représente la faculté du leader à porter attention aux besoins et aux préoccupations spécifiques de chaque membre de son équipe. Les leaders possédant cette qualité se distinguent par plusieurs comportements clés. Ils investissent du temps pour connaître et comprendre leurs followers, cherchant à établir des liens personnels et à appréhender leurs défis individuels. De plus, ils démontrent une écoute active envers les besoins et les problèmes de leurs collaborateurs, offrant un soutien et des conseils adaptés à chaque situation. En combinant ces pratiques, les leaders qui pratiquent la considération individualisée favorisent un

environnement de travail où chaque individu se sent compris, soutenu et valorisé, ce qui conduit à une plus grande motivation et à des performances accrues de l'équipe.

Kotter (1990) distingue le leadership du management en affirmant que « le management consiste à gérer la complexité, tandis que le leadership vise à provoquer le changement ». Le management repose sur l'organisation et le contrôle, tandis que le leadership mobilise une vision partagée. Ces deux dimensions sont essentielles mais distinctes.

2.2 La feuille de route 2022-2026 :

La Feuille de route 2022-2026 pour l'école publique constitue l'un des chantiers stratégiques majeurs initiés par le ministère de l'Éducation nationale au Maroc. Elle s'inscrit dans la continuité de la Vision stratégique 2015-2030 et de la Loi-cadre 51.17, tout en visant une opérationnalisation concrète et progressive des réformes éducatives. Conçue comme un instrument de pilotage et de mobilisation, cette feuille de route fixe des objectifs précis en matière d'amélioration de la qualité des apprentissages, de réduction des inégalités scolaires et de renforcement de la gouvernance. Elle traduit la volonté de doter le système éducatif marocain d'une stratégie pragmatique, mesurable et centrée sur les résultats, afin de répondre aux défis actuels et futurs de l'école publique.

Figure 1 : les composantes de la feuille de route



Source : La feuille de route 2022- 2026

Malgré une volonté réformatrice et une vision stratégique partagée, l'école publique au Maroc ne parvient pas à assurer les apprentissages fondamentaux et suscite la défiance des citoyens. Les indicateurs de performance soulignent une crise structurelle des apprentissages, avec un pourcentage alarmant d'élèves ne maîtrisant pas le programme à la fin du primaire et

un faible taux de participation à des activités parascolaires. De plus, la déperdition scolaire, surtout dans les milieux défavorisés, accentue les inégalités territoriales. La pandémie de la Covid-19 a exacerbé cette crise en mettant en évidence un manque généralisé de prérequis chez la majorité des élèves pour suivre le programme scolaire. Face à cette situation, la feuille de route pour la réforme de l'école publique au Maroc pour la période 2022-2026 propose une approche axée sur l'impact au sein des classes, visant à passer d'une réforme axée sur les moyens et les procédures à une approche centrée sur les résultats. Cette feuille de route a été élaborée à la suite de concertations nationales, impliquant plus de 100 000 participants, et vise à améliorer de manière significative la qualité de l'école publique à travers 12 engagements concrets. Parmi ces engagements, quatre se concentrent spécifiquement sur les établissements scolaires, visant à renforcer le leadership des managers éducatifs, à favoriser un environnement scolaire accueillant et sécurisant, à promouvoir la coopération entre les acteurs de l'éducation, et à proposer des activités parascolaires et sportives pour l'épanouissement des élèves. En adoptant une approche systémique et en agissant sur les trois composantes fondamentales du système éducatif - l'élève, l'enseignant et l'établissement - cette feuille de route vise à garantir une éducation de qualité pour tous les enfants marocains.

La feuille de route pour la réforme de l'école publique est construite autour de 4 composantes clés :

3 objectifs stratégiques 3 axes d'intervention 12 engagements et 3 conditions de réussite

Les objectifs de La feuille de route 2022-2026 :

On parle de trois objectifs stratégiques à l'horizon 2026 mettant l'accent sur la maîtrise des apprentissages fondamentaux, l'accès aux activités parascolaires et la réduction de la déperdition scolaire

Garantir la qualité des apprentissages : L'école permet aux enfants d'acquérir les savoirs et les compétences qui les aideront à réussir leur parcours académique et professionnel afin de doubler le taux des élèves du primaire maîtrisant les fondamentaux d'ici 2026.

Favoriser l'épanouissement et le civisme : L'école est un lieu de bien-être où les enfants acquièrent les valeurs nationales et universelles, le sens du civisme, l'esprit de curiosité et la confiance en soi afin de doubler le taux des élèves bénéficiant d'activités parascolaires d'ici 2026.

Rendre effective la scolarité obligatoire : L'école garantit aux enfants un cursus scolaire jusqu'à l'âge de 16 ans quelle que soit l'origine sociale et territoriale afin de réduire la déperdition scolaire d'un tiers d'ici 2026.

Les axes d'intervention de La feuille de route 2022-2026 :

L'atteinte des objectifs stratégiques nécessite une approche systémique agissant sur les trois composantes fondamentales du système éducatif : l'élève, l'enseignant et l'établissement :

L'élève : Des élèves épanouis, maîtrisant les compétences de base et achevant leur scolarité obligatoire.

L'Enseignant : Des enseignants valorisés et performants, pleinement engagés pour la réussite des élèves.

L'établissement : Des établissements offrant un cadre accueillant et sécurisant, animé par un esprit de coopération entre l'ensemble des acteurs.

Les engagements de La feuille de route 2022-2026 :

Les actions de la feuille de route s'organisent en 12 engagements concrets concernant les élèves, les enseignants et les établissements :

01. Un préscolaire de qualité, régulé par l'Etat et généralisé pour préparer l'ensemble des élèves à la réussite scolaire.

02. Des programmes et des manuels scolaires favorisant l'acquisition des compétences fondamentales et la maîtrise des langues.

03. Un suivi et un accompagnement personnalisés pour aider les élèves à surmonter les difficultés d'apprentissage.

04. Une orientation des élèves vers de nouveaux parcours adaptés à leurs profils pour augmenter leurs chances de réussite.

05. Un appui social renforcé pour promouvoir l'égalité des chances entre les élèves.

06. Une formation d'excellence tournée vers la pratique permettant aux enseignants d'adopter une pédagogie efficace et bienveillante.

07. Des conditions de travail améliorées pour répondre aux besoins des enseignants et renforcer davantage leur impact sur les élèves.
08. Un système de gestion de carrière incitatif et valorisant pour encourager les efforts des enseignants au profit des élèves.
09. Des établissements accueillants, bien équipés et utilisant le numérique.
10. Un directeur au leadership renforcé pour améliorer la qualité de l'établissement.
11. Un esprit de coopération entre les acteurs de l'établissement pour instaurer un climat de confiance et de sécurité.
12. Des activités parascolaires et sportives au service de l'épanouissement des élèves.

Les conditions de réussite de La feuille de route 2022-2026 :

La réalisation des engagements nécessite de réunir trois conditions de réussite

La gouvernance : Mettre en place une démarche d'assurance-qualité et responsabiliser les acteurs s'appuyant sur des structures dédiées à la mesure de la qualité et favorisant la responsabilisation des acteurs à travers la contractualisation.

Engagement des acteurs : Engager toutes les parties prenantes dans la réussite de la réforme par un Pacte d'engagement permettant d'installer une démarche de co-construction engageant toutes les parties prenantes du système éducatif.

Financement : Sécuriser les ressources financières pour pérenniser la réforme Mise en place d'une planification financière en cohérence avec les impacts visés et d'un cadre de financement avec les partenaires clés pour sécuriser les ressources.

Pour notre étude on va discuter l'engagement 10 pour connaître la perception de la feuille de route pour les managers éducatifs (Un directeur au leadership renforcé pour améliorer la qualité de l'établissement). Un directeur au leadership renforcé pour améliorer la qualité de l'établissement pour contribuer aux objectifs stratégiques pour une équipe pédagogique solidaire, animée par un managers éducatif dynamique est mieux à même de se mobiliser pour lutter contre la déperdition scolaire, assurer les apprentissages et œuvrer à l'épanouissement des élèves.

Défis actuels :

- Le statut du managers éducatifs a été renforcé ces dernières années, avec la mise en place d'un parcours professionnel et une formation dédiée. Toutefois, en pratique, le manager éducatif n'est pas responsabilisé sur la performance pédagogique de son établissement et se limite généralement à accomplir une mission de gestion administrative.
- Le manager éducatif dispose des ressources et d'une autonomie limitée pour mener à bien son projet d'établissement. Son action est entravée par des normes administratives et des règles de gouvernance contraignantes. L'équipe de direction est souvent insuffisante, en particulier dans les écoles primaires.
- La majorité des écoles est couverte par un projet d'établissement. Toutefois, ce document reste souvent le fruit d'un exercice formel qui apporte peu de changements effectifs sur le terrain.
- Les réseaux d'établissements sont un outil pertinent, mais généralement peu actifs, faute d'institutionnalisation et de ressources dédiées.

Situation cible en 2026 :

- Les établissements bénéficient d'une autonomie élargie sur les plans administratif, financier et pédagogique, avec une simplification des normes et des procédures qui leur sont appliquées. Les directeurs disposent ainsi de leviers d'intervention plus importants.
- Les directeurs sont formés et accompagnés pour exercer leur leadership. Les équipes de direction sont renforcées, notamment au cycle primaire dans les établissements de taille importante.
- Les réseaux d'établissements sont institutionnalisés et renforcés pour devenir des centres de ressources en appui aux établissements, avec la contribution active des directeurs, des inspecteurs et des responsables des AREF et des DP.
- Un système de labellisation qualité est mis en place pour améliorer et mesurer la performance des établissements. Le label est délivré par un organisme autonome sur la base de critères objectifs couvrant les différentes dimensions de la gestion de l'établissement. Dans un souci d'équité, les établissements sont accompagnés dans le processus de labellisation en prenant en compte leur situation initiale.

Pour récapituler Le rôle d'un manager éducatif d'un établissement d'enseignement est fondamental dans la réforme du système éducatif de notre pays. En tant que premier responsable de la mise en œuvre des programmes de réforme pédagogique conformément à la feuille de route 2022-2026 suivant de près l'activation des rôles de la vie scolaire et de soumettre régulièrement, ainsi que la coordination avec la direction régionale de l'Éducation pour les rapports périodiques. Ces données sont mises à disposition des commissions d'instruction administrative, pédagogique et financière de l'établissement, permettant ainsi un suivi et une évaluation des performances.

Les observations et recommandations issues des rapports de visite de classe et de supervision sont essentielles pour évaluer l'avancement des programmes de réforme départementaux. Pour cela, un processus d'évaluation semi-périodique, basé sur les rapports des managers éducatifs et des professeurs, est mis en place. Ce processus évalue les indicateurs de la réforme pédagogique, avec des récompenses internes immédiatement discernées par les comités d'évaluation, ainsi qu'une évaluation externe e afin de classer les établissements lors de la prochaine saison académique.

En 2023-2024, le processus d'évaluation se concentrera sur les gains des apprenants de première année, contrôlant ainsi tous les indicateurs. Le directeur devient ainsi le principal responsable de ces indicateurs, nécessitant une expertise professionnelle pour compenser d'éventuels absences ou retards des professeurs. Des mesures conformes aux lois applicables doivent être prises pour alléger sa charge et garantir sa présence continue sur son lieu de travail.

Pour faciliter cela, les réunions seront réduites et effectuées à distance, se concentrant sur les questions administratives et pédagogiques. Des assistants seront affectés à la gestion numérique de la correspondance, en attendant la réception des documents papier. Un directeur adjoint sera nommé pour gérer une unité scolaire de manière indépendante, permettant ainsi au directeur principal de se concentrer sur ses responsabilités principales. Dans le cadre de la réduction du nombre d'établissements d'enseignement dans chaque circonscription scolaire, le suivi sur le terrain par les inspecteurs pédagogiques compétents est essentiel. La généralisation des programmes pilotes d'ici la fin de 2026 est également envisagée, avec pour objectif d'améliorer la qualité de l'enseignement à l'échelle nationale.

Leadership et Réformes Éducatives

Le succès des réformes éducatives repose sur un leadership efficace. Fullan (2001) souligne que « la capacité à inspirer et à engager les enseignants est essentielle pour surmonter la résistance au changement ». Dans le cas des écoles pionnières au Maroc, un leadership transformationnel est crucial pour promouvoir l'adhésion des enseignants et des élèves.

4.3 ETAT DE L'ART DES ETUDES ANTERIEURES

A travers notre recherche relative à la thématique du : « Leadership transformationnel et mise en œuvre de la feuille de route 2022-2026 : Cas des écoles primaires publiques de la Direction Provinciale de Sidi El Bernoussi, nous travaillons dans la continuité des chercheurs qui ont traité le même thème, avec des problématiques différentes.

État de l'art – Leadership transformationnel & Écoles pionnières

Auteur(s)	Problématique	Méthodologie	Principaux Résultats
CSEFRS (2023)	État et perspectives du système éducatif national et leviers d'amélioration.	Rapport d'analyse systémique (données statistiques, benchmarking, analyse documentaire).	Identification d'écarts d'apprentissage, de disparités territoriales et de besoins en professionnalisation ; recommandations de pilotage par les résultats.
Fullan, M. (2007)	Comment conduire des changements Profonds et durables en éducation ?	Synthèse théorique et retours d'expériences internationales.	Importance de la capacité d'amélioration, du leadership partagé, des « small wins », et de l'apprentissage organisationnel.
Leithwood, K. & Jantzi, D. (2005)	Impact du leadership transformationnel sur l'engagement des enseignants et les résultats des élèves.	Études quantitatives et méta-analyses.	Lien positif (indirect) entre leadership transformationnel, climat scolaire, pratiques pédagogiques et réussite des élèves.

Hallinger, P. (2011)	Quels effets des leaderships scolaires sur les apprentissages ?	Revue systématique/méta-synthèse de la recherche.	Le leadership influe surtout de façon médiée via les enseignants, la culture de l'école et l'alignement pédagogique.
Kotter, J. (1996)	Quelles étapes clés pour réussir la conduite du changement dans les organisations ?	Modèle conceptuel (8 étapes) fondé sur études de cas.	Nécessité de l'urgence, d'une vision partagée, de coalitions, de victoires rapides et de l'ancrage culturel.
Deci, E. & Ryan, R. (1985)	Quels déterminants de la motivation autonome au travail/à l'école ?	Cadre théorique (Théorie de l'Autodétermination).	Satisfaction des besoins d'autonomie, de compétence et de relation prédit l'engagement de qualité et l'adhésion durable.
Perrenoud, P. (1993)	Professionnalité enseignante et résistances aux réformes.	Essais théoriques et analyses de pratiques.	La réussite des réformes requiert reconnaissance de l'autonomie professionnelle et développement de compétences réflexives.
Pettigrew, A. (1987)	Comment analyser le changement stratégique (contexte–processus–contenu) ?	Cadre conceptuel et études de cas.	Le succès du changement dépend des interactions entre contexte, processus de mise en œuvre et contenu de la réforme.
Hiatt, J. (2006)	Comment accompagner l'adoption individuelle du	Modèle praticien et études de cas.	Séquence Awareness–Desire–Knowledge–Ability–Reinforcement pour

	changement (modèle ADKAR) ?		sécuriser l'appropriation durable.
Loi-cadre 51.17 (2019)	Cadre légal pour la réforme du système d'éducation et de formation au Maroc.	Texte juridique et référentiel de politique publique.	Institutionnalise la qualité, l'équité et la gouvernance par les résultats ; base de la Feuille de route 2022–2026.

Le tableau ci-dessus rassemble un échantillon représentatif de recherches récentes (2021-2022) sur le leadership transformationnel et la mise en œuvre de la feuille de route éducative. L'analyse comparative de ces travaux permet de mettre en évidence à la fois des points de convergence et de divergence :

Points de convergence

1. **Rôle central du leadership transformationnel** : Toutes les recherches confirment son importance dans la réussite des réformes éducatives, en particulier pour mobiliser et motiver les enseignants.
2. **Lien entre leadership et qualité éducative** : Il existe un consensus sur le fait que le leadership transformationnel favorise l'innovation pédagogique et améliore indirectement les apprentissages des élèves.
3. **Contexte organisationnel déterminant** : Les études montrent que la culture institutionnelle, la gouvernance et les ressources influencent fortement l'efficacité du leadership.
4. **Nécessité d'accompagnement** : La formation continue et le soutien institutionnel sont identifiés comme conditions indispensables de réussite.

Points de divergence

1. **Amplitude de l'impact** : Certains travaux soulignent un effet direct et fort du leadership sur la mise en œuvre des réformes, tandis que d'autres nuancent en parlant d'effets indirects ou conditionnés.

2. **Méthodologies mobilisées** : Les approches qualitatives mettent l'accent sur la perception des acteurs, alors que les études quantitatives insistent sur la mesure et la généralisation des résultats.
3. **Facteurs de réussite privilégiés** : Certaines recherches valorisent davantage la formation des enseignants, tandis que d'autres insistent sur la gouvernance et le pilotage des réformes.
4. **Temporalité de l'impact** : Des divergences apparaissent quant à la vitesse des effets : immédiats pour la mobilisation, mais à long terme pour la transformation durable des pratiques.
5. **Rapport aux politiques éducatives** : Les uns analysent le leadership comme un outil d'application des réformes, tandis que d'autres adoptent une posture critique en soulignant son rôle pour pallier les insuffisances du système.

2.4.2 PROBLEMATIQUE

Dans le domaine de la recherche scientifique, la problématique peut être définie comme « l'approche ou la perspective théorique qu'on décide d'adopter pour traiter le problème posé par la question de départ » (Van Campenhoudt & Marquet, 2011). D'après le constat scientifique tiré des principales recherches antérieures consultées dans le cadre de notre présente étude, il ressort que la mise en œuvre des réformes éducatives dépend largement du rôle joué par les acteurs de terrain, en particulier les managers éducatifs d'établissements scolaires. Au Maroc, la feuille de route 2022-2026 de l'enseignement a été conçue pour répondre aux défis contemporains et transformer en profondeur le système éducatif, en mettant l'accent sur l'amélioration de la qualité de l'enseignement, l'équité, l'accessibilité et la digitalisation. Dans ce contexte, le leadership transformationnel apparaît comme un levier essentiel : il se caractérise par la capacité à inspirer et motiver les équipes, à encourager l'innovation et à instaurer une vision partagée. Plusieurs travaux de recherche (Leithwood & Lewin, 2005 ; Waters & McNulty, 2016) soulignent que le leadership, notamment celui exercé par les managers éducatifs, occupe une place déterminante dans la réussite des réformes, juste après les variables directement liées aux enseignants et à l'enseignement. Ce type de leadership a un impact indirect mais avéré sur le rendement des élèves à travers l'influence exercée sur les pratiques pédagogiques et organisationnelles du personnel enseignant. Or, malgré l'importance accordée au leadership dans la littérature internationale, il n'existe pas, à notre connaissance, d'étude ou de revue de littérature portant spécifiquement sur l'articulation entre le leadership transformationnel des managers éducatifs d'écoles primaires marocaines et la mise en œuvre

effective des objectifs de la feuille de route 2022-2026. De ce constat découle notre problématique de recherche : Comment le leadership transformationnel des directeurs d'établissements scolaires primaires peut-il contribuer à la réalisation des objectifs de la feuille de route 2022-2026 de l'enseignement au Maroc ?

3.METHODOLOGIE

Dans cette partie de notre article, nous présenterons le cadre méthodologique de notre recherche. Pour ce faire, nous allons d'une part mettre en avant l'approche que nous avons adopté pour traiter notre thème d'étude et l'outil de collecte de données correspondant. D'autre part, nous déterminerons avec plus de détails notre champ d'investigation

Rubrique	Description
Approche adoptée	Approche empirique, avec un outil quantitatif (questionnaire auto-administré) adapté au contexte éducatif marocain.
Instrument de mesure	Questionnaire construit par le chercheur, inspiré de modèles validés (Leadership Trait Questionnaire - LTQ, Leader Behavior Description Questionnaire - LBDQ). Contenu : 1. Variables socioprofessionnelles et sociodémographiques 2. Perception du leadership transformationnel 3. Finalités du leadership transformationnel 4. Réalisation des objectifs de la feuille de route 2022-2026.
Population cible	Managers éducatifs des écoles primaires de la province de Sidi El Bernoussi (75 directeurs et directeurs adjoints).
Accès aux participants	Via l'Association des managers éducatifs et adjoints de la Direction Provinciale de Sidi El Bernoussi.
Validation de l'outil	- Avril 2024 : première version soumise à l'encadrant corrections - Mai 2024 : version révisée diffusée - Contributions supplémentaires de professeurs, pairs et praticiens pour améliorer la clarté et la pertinence.

Rubrique	Description
Procédure de collecte des données	<ul style="list-style-type: none"> - Mi-mai 2024 : distribution par courriel via les réseaux de l'Association. - Communication préalable (WhatsApp) une semaine avant l'envoi. - Relance (WhatsApp) une semaine après pour encourager la participation.
Taux de participation	50 réponses sur 75 directeurs ciblés (66,66 %). Taux supérieur à la moyenne habituellement observée en éducation (12 % – 40 %).

Source : Elaboré par nos soins

Figure 1 : Localisation des institutions primaire publiques de la direction de sidi el Bernoussi

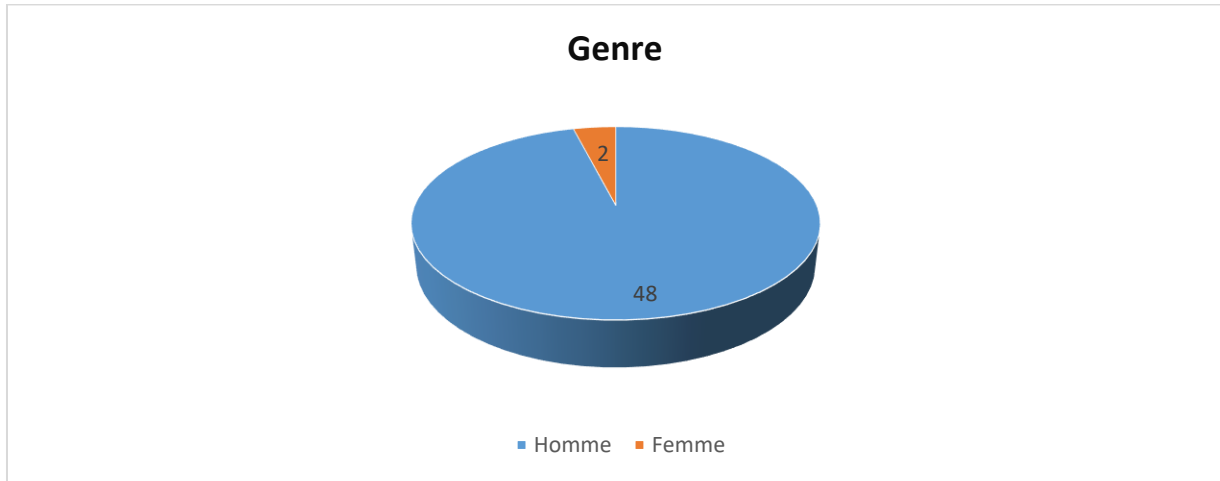


Pour l'analyse des données, nous avons utilisé le logiciel SPSS, reconnu pour sa fiabilité dans le traitement statistique. Les données ont été traitées principalement à l'aide d'analyses descriptives, permettant de résumer et de présenter les informations de manière claire. Cela inclut le calcul de fréquences, moyennes et écarts-types afin d'identifier les tendances et variations au sein de l'échantillon. Cette approche offre une vision synthétique des résultats avant toute analyse plus approfondie.

Pour mieux visualiser notre public cible, voici une représentation graphique traduisant la composition de notre public cible, selon le genre (Homme ou Femme)

D'après la collecte de données et les résultats du questionnaire ont trouvé que notre échantillon objet de recherche se répartit comme suit :

Graphique 1 - Composition des répondants au questionnaire par genre



Source : Elaboré par google

La figure ci-dessous illustre la configuration générale de notre population cible et sa composition diversifiée. Notons que la participation des directeurs et directrices, aux profils variés et aux expériences professionnelles hétérogènes, a apporté une réelle valeur ajoutée à notre étude. Leurs vécus institutionnels et leurs pratiques de gestion éducative ont permis d'enrichir l'analyse des données collectées. Les principales réponses issues de cette diversité et des échanges établis dans le cadre de notre recherche seront présentées dans la partie suivante.

Ce tableau représente Les résultats du questionnaire par rapport les pratiques de leadership transformationnel

Informations sur les pratiques de leadership transformationnel	J'encourage mes enseignants à acquérir de nouvelles compétences et qualifications.		Dans mes prises de décision, je tiens compte du fait que chacun de mes enseignants à des besoins particuliers et des aspirations personnelles à satisfaire.		J'encourage mes enseignants à travailler en groupe.		J'encourage le progrès systématique des élèves dans toutes les disciplines en misant sur un enseignement qui répond à leurs différents besoins.		Je sensibilise mes enseignants aux changements à apporter dans leur travail de groupe et dans leur mode de fonctionnement pour améliorer leur performance.			
	Jamais	Parfois	Toujours	Total	Jamais	Parfois	Toujours	Total	Jamais	Parfois	Toujours	Total
	0	0%	1	2%	1	2%	0	0	0	0	0	0
	11	22 %	23	46%	9	18%	12	24%	12	24%	38	76%
	39	88%	26	52%	40	80%	38	76%	38	76%	50	100%
Total	50	100%	50	100%	50	100%	50%	100%	50	100%	50	100%

Pratique	Moyenne	Écart-type
Encourager compétences	1,78	0,414
Prise en compte besoins	1,50	0,539
Encourager travail groupe	1,78	0,400
Encourager progrès élèves	1,76	0,427
Sensibiliser aux changements	1,76	0,427

Explication :

- Les moyennes proches de 2 indiquent que les pratiques sont majoritairement appliquées "Toujours".
- Les écarts-types faibles ($<0,55$) montrent que les réponses sont assez homogènes parmi les participants.

4.RESULTATS

Après avoir abordé la méthodologie de recueil des données nécessaires à notre étude, nous allons exposer dans cette partie, les résultats de notre phase d'investigation

4.1PRINCIPAUX THEMES ABORDES

Notre article a suscité de nombreuses discussions constructives autour de notre thématique de recherche.

Dans ce qui suit, nous mettons en avant les principaux thèmes abordés lors du débat, réalisé à travers un questionnaire, en présentant les questions posées ainsi que les réponses fournies par nos managers éducatifs.

Les thèmes abordés sont les suivants :

▪ Les Caractéristiques socioprofessionnelles et démographiques des directeurs d'école :

L'échantillon de notre recherche a connu une participation de 50 managers éducatifs de la province de Sidi Bernoussi. Les principales caractéristiques sociodémographiques et professionnelles peuvent être synthétisées comme suit :

- Genre : Une nette prédominance masculine est observée, avec 96 % d'hommes (48 répondants) contre seulement 4 % de femmes (2 répondantes). Cette disparité reflète la faible représentation féminine dans les postes de direction éducative.
- Âge : La majorité des répondants (78 %) sont âgés de 50 ans et plus, tandis que 22 % appartiennent à la tranche 40-49 ans. Aucun participant n'a moins de 40 ans, ce qui révèle une population de directeurs relativement âgée et expérimentée.
- Niveau de formation : La plupart des managers éducatifs détiennent une licence (70,8 %). Les autres niveaux sont moins représentés : 14,6 % ont un baccalauréat, 12,5 % un

master, et seulement 2,1 % un doctorat. Cela montre que la licence constitue le diplôme dominant pour l'accès à ces fonctions.

- Formation en management éducatif : Une majorité importante (78 %) a bénéficié d'une formation spécifique en management et leadership éducatif, contre 22 % qui n'ont reçu aucune formation formelle dans ce domaine.
- Expérience professionnelle : La répartition est marquée par une forte présence de profils expérimentés. 32 % possèdent entre 20 et 30 ans d'expérience, 24 % entre 10 et 20 ans, 14 % entre 5 et 10 ans, tandis que 28 % ont moins de 5 ans d'expérience. Seul 1 répondant (2 %) a plus de 30 ans d'expérience.
- Caractéristiques des établissements :
 - Taille des écoles (nombre d'élèves) : Plus de la moitié (54 %) dirigent des écoles de 500 à 1000 élèves, tandis que 32 % encadrent entre 200 et 500 élèves. Les écoles de très petite taille (<200 élèves) représentent 4 %, et les établissements très grands (plus de 1000 élèves) constituent 10 %.
 - Taille des équipes pédagogiques : La majorité (52 %) encadrent des équipes de 10 à 20 enseignants, suivis de 28 % qui supervisent 21 à 30 enseignants. Les autres catégories sont moins fréquentes : 12 % encadrent moins de 10 enseignants, tandis que 4 % supervisent plus d

En générale, cet échantillon se caractérise par une forte dominance masculine, une population relativement âgée, et un niveau de formation centré sur la licence. La majorité a bénéficié d'une formation en management éducatif et possède une expérience professionnelle importante. Les écoles dirigées comptent en grande partie entre 500 et 1000 élèves, avec des équipes pédagogiques de taille moyenne (10 à 30 enseignants). Ces caractéristiques suggèrent un corps de managers éducatifs expérimentés, mais peu renouvelé sur le plan générationnel et marqué par une faible représentation féminine. Elles offrent des pistes d'analyse quant aux dynamiques de leadership et aux conditions de mise en œuvre de la feuille de route 2022-2026.

▪ **Prédispositions à l'exercice du leadership éducatif :**

Ces prédispositions sont les tendances naturelles ou les dispositions préexistantes chez les managers éducatifs d'école à exercer un leadership dans le domaine de l'éducation. Il s'agit d'attitudes psychologiquement positives qui incitent les leaders à adopter une posture favorable à l'exercice du leadership dans leur organisation. Ces prédispositions sont enracinées dans les valeurs, l'éthique et les comportements professionnels moraux, et elles sont souvent influencées par le bagage culturel, intellectuel, expérientiel et situationnel des leaders. Même si elles ne sont pas toujours visibles, elles peuvent être perçues à travers les actions et les comportements des leaders.

▪ **Pratiques de leadership éducatif :**

Cette dimension concerne les actions concrètes que les managers éducatifs d'écoles mettent en œuvre pour influencer les membres de leur établissement à réaliser volontairement les objectifs et la mission de l'école. Il s'agit des stratégies et des comportements que les managers éducatifs adoptent pour inspirer et guider leur équipe vers la réalisation des buts éducatifs.

▪ **Finalités du leadership éducatif :**

Ces finalités représentent les résultats du leadership transformationnel exercé par les directeurs d'école. Cela peut inclure des indicateurs de réussite tels que les performances des élèves, le climat scolaire, la satisfaction des enseignants et des parents, etc. Ce cadre semble offrir une approche complète pour évaluer le leadership transformationnel des directeurs d'école en prenant en compte à la fois leurs dispositions naturelles, leurs actions concrètes et les résultats obtenus.

▪ **Perception des directeurs pour la feuille de route 2022-2026 :**

Cette section présente la perception de la feuille de route 2022-2026 de l'enseignement au Maroc des futurs managers et la direction éducatifs :

- La formation et le renforcement des équipes de direction, notamment au cycle primaire dans les écoles de taille importante.
- Un système de labellisation qualité est mis en place pour améliorer et mesurer la performance des établissements. Le label est délivré par un organisme autonome sur la

base de critères objectifs couvrant les différentes dimensions de la gestion de l'établissement.

- Les établissements bénéficient d'une autonomie élargie sur les plans administratif, financier et pédagogique, avec une simplification des normes et des procédures qui leur sont appliquées.
- Les réseaux d'établissements sont institutionnalisés et renforcés pour devenir des centres de ressources en appui aux établissements.

4-2 Interprétation, discussion des résultats

Le projet de Feuille de route de la réforme du système éducatif national pour la période 2022-2026 constitue un chantier stratégique qui vise à réaliser une renaissance éducative à même d'offrir à l'enfant les conditions adéquates pour achever sa scolarité obligatoire et développer ses compétences et capacités, tout en lui apportant le soutien social de l'État et des partenaires, dans le cadre d'une approche globale. Cette feuille de route, qui s'inscrit dans le cadre de la continuité du processus de réforme du système éducatif au Maroc, s'articule autour de deux références stratégiques de long terme, incarnées par la loi-cadre 17-51 et le nouveau modèle de développement du Royaume, ainsi que d'une référence stratégique à moyen terme portée par le programme gouvernemental.

La mise en place de ce changement reposera sur cinq principes d'action, dans un cadre de confiance et de responsabilité, afin de réaliser la pérennité et l'efficacité, renforcer les capacités des acteurs de l'école publique et stimuler leur indépendance, selon une approche systématique et participative basée sur les résultats et l'impact sur l'apprenant. Parmi ces acteurs les managers éducatifs jouent un rôle axial et primordial comme démontre cette étude.

Les résultats et l'analyse de cette étude fournissent une perspective profonde sur les caractéristiques sociodémographiques des managers éducatifs des écoles primaires dans la province de Sidi Bernoussi, ainsi que sur leur perception du leadership transformationnel et de la feuille de route 2022-2026 de l'enseignement au Maroc. Ces conclusions offrent des insights essentiels sur la façon dont le leadership transformationnel peut contribuer à atteindre les objectifs éducatifs définis dans la feuille de route.

D'abord, en ce qui concerne les caractéristiques sociodémographiques des directeurs, les résultats révèlent une certaine homogénéité en termes de prédominance masculine, d'âge moyen avancé et de niveau de diplôme, principalement des licences. Cependant, la diversité

générationnelle et les niveaux d'expérience variés suggèrent un potentiel d'approches diverses en matière de leadership. Reconnaître et valoriser cette diversité est donc crucial pour favoriser un leadership transformationnel adapté aux besoins actuels du système éducatif.

Ensuite, les résultats indiquent que les managers éducatifs adoptent généralement des pratiques de leadership axées sur la confiance, le travail d'équipe, le développement professionnel des enseignants et la promotion de l'innovation. Ces pratiques reflètent les principes fondamentaux du leadership transformationnel, qui met l'accent sur l'inspiration et la motivation des membres de l'équipe pour atteindre des objectifs communs. Cette approche peut grandement contribuer à la réalisation des objectifs de la feuille de route en favorisant un environnement éducatif dynamique et axé sur l'amélioration continue de la qualité de l'enseignement.

Puis, l'analyse de la perception de la feuille de route pour le leadership transformationnel révèle à la fois des aspects positifs et des préoccupations quant à sa mise en œuvre. Bien que la formation et l'accompagnement pour le leadership soient généralement bien accueillis, des défis persistent en ce qui concerne le renforcement des équipes de direction, l'autonomie des établissements et l'institutionnalisation des réseaux d'établissements. Ces défis soulignent la nécessité d'une approche stratégique et coordonnée pour promouvoir efficacement le leadership transformationnel à tous les niveaux du système éducatif. En ce qui concerne le recrutement des managers éducatifs en dehors du corps enseignant, les réponses reflètent une diversité d'opinions. Bien que la majorité des répondants préfèrent une expérience préalable dans l'enseignement pour les managers éducatifs d'établissement, des nuances sont présentes dans les autres réponses. Certains soutiennent la nécessité d'une expérience spécifique dans le domaine de l'éducation pour exercer efficacement, tandis que d'autres reconnaissent la possibilité d'envisager des candidats en dehors du corps enseignant, soulignant l'importance d'une vision positive et de compétences administratives optimisées. Ces réponses soulignent la complexité de la question du recrutement des directeurs et la nécessité d'une approche équilibrée qui tienne compte à la fois de l'expérience professionnelle et des compétences administratives.

Cette étude met en évidence l'importance cruciale du leadership transformationnel des managers éducatifs des écoles primaires dans la réalisation des objectifs de la feuille de route 2022-2026 de l'éducation au Maroc. En reconnaissant et en valorisant la diversité des directeurs, en promouvant des pratiques de leadership centrées sur l'inspiration et l'innovation, et en

surmontant les défis liés à la mise en œuvre de la feuille de route, il est possible de créer un environnement éducatif dynamique et propice à la réussite de tous les élèves.

La figure 2 ci-dessous, résume la validité de nos hypothèses de recherche :

la validité de nos hypothèses de recherche :



D'après les résultats de notre étude quantitative, la majorité des enquêtés préfère le leadership transformationnel qui a un impact considérable sur la réalisation des objectifs de la feuille de route 2022-2026. Malgré plusieurs défis problèmes on peut citer principalement :

- La résistance au changement
- Le sureffectif
- Le manque d'institutionnalisation et de ressources dédiées
- L'autonomie et la professionnalisation
- Le débordement du temps de travail sur la vie personnelle
- Les difficultés de communication
- Une charge de travail plus importante
- Le manque de responsabilité en matière de performance pédagogique

Ces problèmes peuvent être destructeurs pour les écoles si elles n'arrivent pas à les bien gérer et maîtriser. Et c'est à ce niveau qu'apparaît le rôle primordial du Manager éducatif. Selon Peretti (2015), toute organisation est confrontée à de nombreux défis, qu'ils soient communs à

tous les contextes (la feuille de route). Pour permettre à l'école de répondre à ces défis, le manager éducatif doit s'appuyer sur de nouvelles logiques, de nouvelles pratiques, alors, le leadership transformationnel s'impose. Effectivement, en se référant aux résultats de notre enquête, le manager éducatif devra faire face aux défis, gérer la résistance au changement, assurer le développement des compétences des enseignants, adopter un leadership transformationnel permettant à l'école de mieux s'adapter à son environnement et aux changements induits par les réformes éducatives. Le manager éducatif devra également savoir donner du sens, orienter ses collaborateurs afin de faire face à des situations complexes et disposer d'une intelligence collective pour travailler avec des équipes pluridisciplinaires.

Ces résultats suggèrent donc que le leadership transformationnel des managers éducatifs a un effet significatif sur la mise en œuvre des objectifs de la feuille de route 2022-2026 de l'enseignement renforçant ainsi l'importance d'adapter des pratiques de leadership transformationnel dans les établissements scolaire **favorables à la mise en œuvre des objectifs de la feuille de route 2022-2026 de l'enseignement en s'appuyant à la fois sur la partie théorique et les résultats de la partie empirique.**

1. Créer un environnement favorable :

- Mettre beaucoup d'énergie à instaurer un milieu de vie agréable pour les élèves.
- Faire le nécessaire pour instaurer un environnement calme, ordonné et sécuritaire pour les élèves.
- Les règles concernant le comportement des élèves dans l'école sont claires.
- Les règles concernant le comportement des élèves sont adéquates.
- L'ordre et la discipline sont maintenus de façon satisfaisante dans l'école.
- Agir efficacement sur les problèmes de comportement ou de discipline des élèves.

2. Communication et relation avec les élèves :

- Communiquer efficacement avec les élèves.
- Se montrer attentive aux préoccupations des élèves.
- Faire preuve de cohérence dans la gestion des comportements des élèves.
- Faire des visites de classe.
- Mettre beaucoup d'énergie à suivre les résultats des élèves.
- S'assurer que la réussite et la persévérance des élèves soient au centre des priorités de l'école.

3. Promotion d'un enseignement de qualité :

- Afficher des attentes élevées à l'endroit de la qualité de l'enseignement dans l'école.
- La plupart des enseignants travaillent ensemble à améliorer leur pédagogie.
- Encourager activement le développement professionnel continu des enseignants en lien avec les problématiques vécues dans l'école.

4. Leadership et gestion du personnel :

- Afficher des comportements qui sont cohérents avec ses valeurs et ses croyances.
- S'affirmer dans son rôle de direction d'école.
- Etablir des relations constructives avec les enseignants.
- Evaluer avec réalisme la capacité de l'équipe-école à intégrer des changements.
- Agir rapidement sur les problèmes dans l'école.
- Intervenir de façon efficace lors de tensions ou conflits entre des membres de l'école.
- Faire la promotion et prendre la défense des intérêts de l'école auprès des diverses instances.

Il est donc proposé que les managers éducatifs scolaires développent leurs compétences en leadership transformationnel pour la mise en œuvre réussie de la feuille de route 2022-2026 de l'enseignement,

Cela pourrait inclure six grandes caractéristiques essentielles qui devraient être établies et maintenues par la direction de manière cohérente. Tout d'abord, un leadership transformationnel fort et déterminé, mettant l'accent sur la qualité de l'enseignement, s'avère crucial. Ensuite, il est impératif d'avoir des attentes élevées quant à la réussite des élèves, afin de les encourager à atteindre leur plein potentiel. Un environnement scolaire ordonné et sécuritaire, favorisant un climat propice à l'apprentissage, constitue également une priorité. De plus, accorder une attention particulière à l'enseignement des matières de base est nécessaire pour bâtir des fondations solides pour les élèves. En outre, des évaluations et des contrôles réguliers des progrès des élèves sont indispensables pour ajuster les stratégies pédagogiques en fonction des besoins identifiés. Enfin, une approche collaborative de la gestion, impliquant activement les membres de la communauté éducative dans la résolution des problèmes liés à la réussite, est préconisée pour favoriser un engagement collectif envers les objectifs éducatifs. En combinant

ces éléments, la direction peut fournir un cadre solide et dynamique pour la réalisation des objectifs de la feuille de route éducative.

« Plus les leaders transformationnels éducatifs sont proches de l'activité principale de l'enseignement et de l'apprentissage, plus ils sont susceptibles d'avoir un impact positif sur les résultats des élèves ».

Dans ce cadre et Afin de développer la performance et l'efficacité de la formation dans le domaine de Management et du leadership éducatif , la faculté des Sciences de l'Éducation, en coordination avec le Ministère de l'enseignement supérieure de recherche scientifique et de l'innovation a créé **un programme de master spécialisé dans la formation de diplômés spécialisés en management et leadership éducatifs** a pour principal objectif d'accompagner la transformation que connaît actuellement le secteur de l'éducation et de la formation. Il se propose ainsi de former de futurs lauréats, capables de créer de la valeur dans le domaine de l'éducation et de gérer des organisations éducatives selon une logique de performance globale.

Notre étude présente des limites liées particulièrement à notre population cible. Notre recherche s'est focalisée sur une catégorie des parties prenantes du domaine de l'enseignement qui sont les managers éducatifs. Les étudiants les gestionnaires, les enseignants, et les parents d'élèves, n'ont pas été sujets de notre enquête du terrain.

De plus, notre étude s'est intéressée à une direction provinciale de sidi el Bernoussi pendant la phase de la mise en œuvre de la feuille de route 2022-2026 spécifiquement les établissements publics. Et enfin, nous avons utilisé une démarche méthodologique basée sur une technique spécifique de collecte des données. Toutefois, d'autres techniques de recueil d'informations restent à explorer afin de mieux comprendre notre sujet d'étude.

Perspectives de recherche :

Le travail scientifique élaboré au niveau du présent article, nous a poussé à réfléchir sur d'autres perspectives de recherche sur le thème du leadership des milieux éducatif pour la mise en œuvre des reformes éducatifs la feuille de route 2022-2026

On pourrait appréhender notre étude à travers la diversification des méthodes et techniques de recherches utilisées, et en intégrant plusieurs acteurs éducatifs dans notre population étudiée. Cela ne pourrait qu'enrichir nos résultats et nos conclusions. Et enfin, il serait pertinent d'explorer d'autres établissements éducatifs marocains, en vue d'identifier l'effet du leadership

transformationnel sur la mise en œuvre de la feuille de route 2022-2026 et les leviers déployés pour en optimiser l'impact

CONCLUSION

La feuille de route pour la réforme de l'école publique est construite autour de trois objectifs stratégiques à l'horizon 2026, mettant l'accent sur la maîtrise des apprentissages fondamentaux, l'accès aux activités parascolaires et la réduction de la déperdition scolaire. La mise en place de cette feuille de route nécessite des managers éducatifs capables de participer à la réalisation de ces objectifs. Notre présent article traite le rôle du leadership transformationnel des managers éducatifs dans la mise en œuvre des objectifs de la feuille de route 2022-2026 de l'enseignement, et de valider la réussite de ce type de leadership pour mieux faciliter leur adaptation aux nouveaux changements induits par la feuille de route.

Pour répondre à la question de recherche, il est nécessaire de répondre à plusieurs questions théoriques, à savoir :

Le leadership transformationnel a-t-il un effet sur la culture organisationnelle des écoles publiques marocaines ?

Le leadership transformationnel favorise-t-il la réalisation des objectifs de la feuille de route et mobilise-t-il les collaborateurs des écoles publiques ?

Ce type de leadership a-t-il facilité la réforme éducative ?

Quel est le rôle du leadership transformationnel pour assurer la réussite de ce changement induit par la feuille de route de l'enseignement ?

À l'issue de ce travail de recherche, nous avons démontré l'apport du leadership transformationnel des managers éducatifs la mise en œuvre des objectifs de la feuille de route 2022-2026 de l'enseignement. En effet, les managers éducatifs ayant adopté une gestion fondée sur les quatre dimensions du leadership transformationnel (la motivation, le charisme, la considération individuelle et la stimulation intellectuelle) ont pu aisément réaliser les objectifs de la feuille de route et réussir leurs activités pendant cette réforme éducative.

En outre, les résultats de ce travail de recherche confirment les propos du professeur Peretti (2015), qui considère que toute organisation est confrontée à de nombreux défis, qu'ils soient communs à tous les contextes (comme la réforme éducative) ou spécifiques (comme la feuille de route). Pour permettre à l'école de répondre à ces défis, les managers éducatifs doivent s'appuyer sur de nouvelles pratiques, notamment un leadership transformationnel. Nos résultats révèlent que ce type de leadership a poussé les écoles à réaliser les objectifs de la feuille de

route, les obligeant ainsi à revoir leur mode de management et leur gestion managériale, notamment en ce qui concerne le type de leadership adopté.

Par ailleurs, le Conseil supérieur de l'éducation, de la formation et de la recherche scientifique, à travers l'Instance nationale d'évaluation, a mené une étude d'évaluation préliminaire du projet pilote « école pionnières ». Ce projet, présenté par Chakib Ben moussa, ministre de l'Éducation nationale, de l'enseignement primaire et des sports, dans la feuille de route de réforme 2022-2026, a été mis en œuvre à titre expérimental dans 626 établissements d'enseignement primaire au Maroc à partir de l'année académique 2023-2024. Selon cette étude et les témoignages des managers éducatifs de la Direction provinciale de Sidi Bernoussi et de l'inspecteur responsable de la formation dans le cadre du programme TARL, la Direction de Sidi Bernoussi s'est classée parmi les premières au niveau national pour les Écoles pionnières. Cela corrobore nos résultats et constitue une preuve supplémentaire du rôle du leadership transformationnel des managers éducatifs de la Direction provinciale de Sidi Bernoussi dans la mise en œuvre des objectifs de la feuille de route 2022-2026. L'évaluation de la performance des Écoles pionnières, supervisée par le Conseil supérieur de l'éducation, inclut également l'évaluation de la performance des managers éducatifs.

À la fin de ce travail de recherche, il ne s'agit pas de faire table rase des recherches précédentes. Au contraire, chaque travail s'appuie sur les connaissances acquises et ouvre la voie à de nouvelles pistes de recherche.

La mise en œuvre de la feuille de route 2022-2026 nous a apporté beaucoup d'enseignements en matière de leadership transformationnel dans la gestion des établissements scolaires marocaines de la direction provinciale de sidi el Bernoussi. Quels pourraient être ceux tirés de la conduite du changement des réformes éducatives et mises en œuvre dans les écoles pionnières ?

REFERENCE

- # Aim, R. (2015). L'essentiel de la théorie des organisations 20152016 – 8ème Édition (Carres rouge). GUALINO.
- # Amanchukwu R., Stanly, G., & Ololube, N. (2015). A review of Leadership theories, principles and styles and their relevance to Educational Management. *Management*, 5(1),14.
- # Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment : Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of organizational behavior*, 25(8), 951-968.
- # Avolio, B. J., Walumbwa, F. O. & Weber, T. J. 2009. Leadership : Current theories, research, and future direction. *Annual review of psychology*, 60, 421-449.
- # Bakioglu, A. Hacifazlioglu, O., & Ozcan, K. (2010). The influence of trust in principals mentoring experiences across different career phases. *Teachers and Teaching : theory and practice*, 16(2), 245-258.
- # Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. N. Y. Free Press.
- # Barth, R.S. (1991). *Improving schools from within : Teachers, parents, and principals can make the difference*. San Francisco, CA : Jossey-Bass.
- # Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York : Free Press.
- # Bass (Bernard M.), *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership*, 3rd edition, New York, The Free Press, 1990.
- # Bass, B.M. (1999) 'Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership', *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), pp. 9-32 Available at: <https://doi.org/10.1080/135943299398410>.
- # Bass, B.M. and Riggio, R.E. (2006) *Transformational Leadership* <https://www.taylorfrancis.com/books/9781135618896>.
- # Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, Second Edition.66 (1), 32-42.
- # Berg, B. L., & Lune, H. (2012). *Qualitative Research Methods for the Social Sciences* (8th Edition) (8e éd.). Pearson.
- # Bennis, W. and Nanus, B. (1985). *Leaders : The strategies for taking charge*, New York : Harper & Row.
- # Bowden A.O., "A study on the personality of student. Leadership in the United States", *Journal of abnormal Social Psychology*, vol. 21, pp. 149-160, 1927.

- ✚ Bingham W.V., "Leadership" in Metcall, H.C. (Ed), The psychological foundation Of Management, New York, Shaw, 1927.
- ✚ Bryman, A., & Bryman, A. (2007). Leadership and organizations. London : Sage.
- ✚ Brown, M. E. & Treviño, L. K. 2006. Ethical leadership : A review and future direction. The Leadership Quarterly, 17 (6) : 595-616.
- ✚ Bryman, A., & Bryman, A. (2007). Leadership and organizations. London : Sage
- ✚ Bums (James MacGregor), Leadership, New York, Harper & Row, 1979.
- ✚ Cemaloğlu, N., SEZGİN ; F. and KILINÇ, A.Ç. (2012) 'Examining the Relationships Between School Principals Transformational and Transactional Leadership Styles and Teachers Organizational Commitment', The Online Journal Of New Horizons In Education, 2(2), pp. 53-64.
- ✚ Cilacap, P.L. (2011) 'Relations entre le leadership transformationnel de directions d'établissement, le contexte scolaire et les conditions favorisant l'engagement du personnel enseignant tels que perçus par des enseignants de quatre écoles primaires de Montréal lors de l'
- ✚ Cilek, A. (2019) 'The effect of leadership on organisational commitment : A meta-analysis', Cypriot Journal of Educational Sciences, 14(4), pp. 554-564. Available commitment : [://doi.org/10.18844/cjes.v11i4.4244](https://doi.org/10.18844/cjes.v11i4.4244).
- ✚ Danetta, V. (2002). What factors influence a teacher's commitment to student learning ? Leadership and Policy in Schools, 1(2), 144-171.
- ✚ Discours de Sa Majesté le Roi Mohammed VI le 30 Juillet 2015 à l'occasion de la fête de trône.
- ✚ Day, D. V. 2001. Leadership développement : A review in contexte. The Leadership Quarterly, 11(4) : 581-613.
- ✚ Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C. & Van Engen, M. L. 2003. Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles : à meta-analysis comparant women and men. Psychological Bulletin, 129 (4) : 569.
- ✚ Earley, P., et Weindling, D. (2004). Understanding school leadership. London : Paul Chapman schola ; Thousand Oaks, California : SAGE Publications.
- ✚ Esteve, Fiedler, F. R. E. D. (2015). Contingency theory of leadership. Organizational Behavior Essential Theories of Motivation and Leadership, 232, 01-2015. : 1Page 92.
- ✚ Furlan, M. (2007). The new manding of éducationnel change. New York : Teachers College Press.