

Leadership socialement responsable, gouvernance éducative et innovation pédagogique : une revue de littérature sur les écoles primaires marocaines

Socially Responsible Leadership, Educational Governance, and Pedagogical Innovation: A Literature Review of Moroccan Primary Schools.

- **AUTEUR 1** : DAHDOUH Boutaina,
- **AUTEUR 2** : CHERKAOUI SELLAMI Safa,

- (1)**: Doctorante en sciences de l'éducation , Politique Educatifs et Dynamiques Sociales (PEDS), Faculté des sciences de l'éducation, université Mohamed 5, Rabat , MAROC.
- (2)**: Maitre de conférence habilitée en sciences de l'éducation , Politique Educatifs et Dynamiques Sociales (PEDS), Faculté des sciences de l'éducation, université Mohamed 5, Rabat , MAROC.



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

Pour citer cet article : DAHDOUH .B & CHERKAOUI SELLAMI .S (2026) « Leadership socialement responsable, gouvernance éducative et innovation pédagogique : une revue de littérature sur les écoles primaires marocaines»,

IJAME : Volume 02, N° 18 | Pp: 197 – 216.



DOI : 10.5281/zenodo.18697195
Copyright © 2026 – IJAME

Résumé

Cet article de synthèse examine le rôle du leadership socialement responsable comme levier structurant de la gouvernance éducative, de la performance des parties prenantes et de l'innovation pédagogique dans les écoles primaires marocaines, en mettant l'accent sur le secteur privé.

À partir d'une revue de littérature narrative structurée couvrant les principales contributions théoriques et empiriques publiées entre 2008 et 2024, l'étude analyse les travaux relatifs au leadership responsable, à la gouvernance scolaire, à la performance organisationnelle en contexte éducatif et aux dynamiques d'innovation pédagogique.

La synthèse met en évidence que le leadership socialement responsable constitue une variable centrale influençant la transparence des mécanismes de gouvernance, l'équité organisationnelle et la participation des acteurs. Il favorise également la motivation et l'engagement des enseignants, renforce la confiance des parents et crée un climat propice à l'expérimentation pédagogique.

L'article propose un modèle conceptuel intégrateur articulant leadership socialement responsable, gouvernance éducative responsable, performance des parties prenantes et innovation pédagogique.

Il en découle des implications managériales à destination des directions d'établissement ainsi que des pistes de recherche adaptées aux spécificités du contexte éducatif marocain.

Mots-clés : leadership socialement responsable, gouvernance éducative, performance des parties prenantes, innovation pédagogique, management éducatif.

Abstract

This review article examines socially responsible leadership as a structuring lever of educational governance, stakeholder performance, and pedagogical innovation within Moroccan primary schools, with particular emphasis on the private sector.

Drawing on a structured narrative literature review covering major theoretical and empirical contributions published between 2008 and 2024, the study analyzes research on responsible leadership, school governance, educational organizational performance, and innovation dynamics. The synthesis highlights socially responsible leadership as a central variable influencing governance transparency, organizational equity, and stakeholder participation. It also enhances teachers' motivation and engagement, strengthens parents' trust, and fosters a school climate conducive to pedagogical experimentation.

The article proposes an integrative conceptual model linking socially responsible leadership, responsible educational governance, stakeholder performance, and pedagogical innovation. It outlines managerial implications for school leaders and suggests future research directions tailored to the Moroccan educational context.

Keywords: socially responsible leadership, educational governance, stakeholder performance, pedagogical innovation, educational management.

INTRODUCTION

Au Maroc, le paysage éducatif connaît depuis près de deux décennies une mutation profonde, portée par l'essor continu des écoles primaires privées. Longtemps concentré dans quelques centres urbains, ce phénomène s'est progressivement étendu à l'ensemble du territoire national, devenant l'un des traits structurants de la dynamique éducative contemporaine.

Cette expansion résulte de plusieurs facteurs convergents, notamment la recherche accrue de qualité de l'enseignement, les insuffisances perçues du secteur public, les pressions démographiques, ainsi que l'évolution des attentes des familles, de plus en plus sensibles aux questions d'encadrement, de transparence et d'innovation pédagogique. Dans ce contexte, le management éducatif occupe une place centrale, et la performance des établissements privés dépend désormais largement du style de leadership adopté par leurs dirigeants.

L'école privée marocaine ne constitue plus uniquement un espace de transmission des savoirs. Elle s'affirme progressivement comme un acteur social, économique et communautaire à part entière, évoluant dans un environnement marqué par la diversité, et parfois la contradiction, des attentes des parties prenantes (élèves, parents, enseignants, investisseurs, autorités éducatives et communauté locale). Cette complexité renforce l'importance d'une gouvernance éducative capable de concilier transparence, équité, responsabilité et efficacité, dans un contexte de concurrence accrue entre établissements.

Par ailleurs, les transformations observées dans le paysage éducatif marocain s'inscrivent dans un cadre institutionnel et stratégique en pleine évolution. La loi-cadre n°51-17 relative au système d'éducation, de formation et de recherche scientifique consacre explicitement les principes de gouvernance, de responsabilité, de qualité et de reddition de comptes comme fondements du pilotage des établissements éducatifs. De même, la Vision stratégique de la réforme 2015–2030, le Nouveau Modèle de Développement, ainsi que la Feuille de route 2022–2026 placent le capital humain, la qualité de l'éducation et le rôle stratégique des acteurs éducatifs au cœur du développement durable du pays. Ces orientations nationales renforcent la pertinence d'une réflexion approfondie sur le leadership socialement responsable comme levier de gouvernance éducative et de performance durable dans les écoles primaires privées marocaines.

C'est dans ce cadre que le concept de leadership socialement responsable trouve toute sa pertinence. Issu des travaux sur la responsabilité sociale des organisations, il renvoie à un style de direction fondé sur des valeurs éthiques, la prise en compte du bien-être collectif et la volonté de créer une valeur durable pour l'ensemble des parties prenantes.

Appliqué au champ scolaire, le leadership socialement responsable se traduit par la capacité du

directeur d'établissement à instaurer un climat de confiance, à promouvoir la justice organisationnelle, à encourager l'engagement des familles et à garantir un environnement d'apprentissage respectueux et stimulant. Contrairement aux approches traditionnelles, souvent centrées sur l'autorité hiérarchique ou la gestion administrative, ce type de leadership propose une vision intégrée de la performance, articulant réussite pédagogique, cohésion sociale, qualité des interactions et réputation institutionnelle.

Malgré l'importance croissante de ces enjeux, les travaux scientifiques consacrés au leadership socialement responsable dans les établissements scolaires demeurent encore relativement limités, en particulier dans les pays du Sud. Au Maroc, la littérature existante s'intéresse principalement à la qualité de l'enseignement, à l'efficacité pédagogique ou au climat scolaire, mais elle explore peu la manière dont un leadership responsable peut influencer simultanément la gouvernance éducative, la performance des parties prenantes et l'innovation pédagogique dans les écoles privées. Ce déficit de contributions théoriques et empiriques souligne la nécessité d'une analyse intégrée de ces dimensions.

L'enjeu est pourtant majeur. Dans les écoles primaires privées, la confiance des parents, l'engagement des enseignants, la motivation des élèves et la crédibilité institutionnelle dépendent étroitement du style de leadership exercé. Par ailleurs, l'émergence d'innovations pédagogiques - qu'il s'agisse d'approches actives, de dispositifs numériques ou de pratiques différenciées - repose sur un climat organisationnel favorable à l'autonomie professionnelle, à la créativité et à l'apprentissage collectif. De nombreux travaux internationaux montrent que les dirigeants adoptant un leadership socialement responsable contribuent précisément à l'instauration de tels environnements, en favorisant l'ouverture, la collaboration et la confiance psychologique.

À la lumière de ces constats, la question centrale suivante se pose :

Dans quelle mesure le leadership socialement responsable peut-il constituer un levier de gouvernance éducative responsable, de performance des parties prenantes et d'innovation pédagogique dans les écoles primaires privées marocaines ?

Le présent article de synthèse vise à apporter des éléments de réponse à cette question à travers une analyse critique et intégrée de la littérature existante. Plus spécifiquement, il poursuit les objectifs suivants :

1. Clarifier les concepts clés relatifs au leadership socialement responsable, à la gouvernance éducative, à la performance des parties prenantes et à l'innovation pédagogique
2. Analyser les interactions entre ces dimensions à partir de travaux nationaux et internationaux

3. Identifier les lacunes théoriques et les défis propres au contexte marocain
4. Proposer un modèle conceptuel intégrateur susceptible d'orienter de futures recherches empiriques et d'inspirer des pratiques managériales adaptées aux écoles primaires privées.

Afin de répondre à cette problématique, la section suivante présente la démarche méthodologique adoptée pour conduire cette revue de littérature.

1. MÉTHODOLOGIE DE LA REVUE DE LITTÉRATURE

La méthodologie adoptée dans cet article repose sur une revue de littérature narrative structurée, approche particulièrement adaptée aux travaux conceptuels portant sur des champs théoriques émergents, fragmentés ou interdisciplinaires (Snyder, 2019). Contrairement aux revues systématiques, principalement orientées vers l'exhaustivité statistique et la reproductibilité procédurale, la revue narrative structurée privilégie une analyse interprétative approfondie tout en maintenant un cadre méthodologique explicite.

Ce choix se justifie par la nature de l'objet étudié - le leadership socialement responsable dans les établissements scolaires- qui se situe à l'intersection du management, des sciences de l'éducation, de la psychologie organisationnelle, de la gouvernance scolaire et de la théorie des parties prenantes. Une approche strictement systématique aurait limité l'intégration de perspectives théoriques complémentaires nécessaires à une compréhension globale du phénomène.

La première étape a consisté à définir un ensemble structuré de mots-clés en français et en anglais couvrant les principales dimensions de la problématique : leadership socialement responsable, responsable leadership, leadership éducatif, gouvernance éducative, Stakeholder performance, innovation pédagogique, écoles privées, responsabilité sociale et management éducatif. Ces termes ont été combinés à l'aide d'opérateurs booléens afin d'interroger plusieurs bases de données académiques reconnues, notamment Scopus, Web of Science et Google Scholar.

Conformément aux recommandations de Webster et Watson (2002), la recherche a prioritairement porté sur les publications parues entre 2008 et 2024, période correspondant au développement significatif des travaux sur le leadership responsable et la gouvernance éducative. Des références antérieures ont été intégrées lorsque leur apport conceptuel était structurant.

La sélection des travaux s'est appuyée sur des critères d'inclusion explicites :

- a. Pertinence directe au regard des variables étudiées
- b. Qualité scientifique et reconnaissance académique
- c. Contribution conceptuelle ou empirique significative
- d. Applicabilité au contexte éducatif ou transférabilité théorique au secteur scolaire.

Les études exclusivement centrées sur des organisations non éducatives ont été écartées, sauf

lorsqu'elles apportaient des fondements théoriques essentiels relatifs au leadership responsable ou à la gestion des parties prenantes. À l'issue de ce processus, un corpus d'environ cinquante références académiques majeures a été constitué, comprenant articles scientifiques, ouvrages de référence et rapports institutionnels.

L'analyse des contributions retenues a reposé sur une démarche thématique structurée. Chaque document a d'abord été examiné afin d'identifier les concepts mobilisés, les cadres théoriques sous-jacents et les relations proposées entre les variables. Les résultats ont ensuite été regroupés en quatre axes analytiques :

- (1) les fondements du leadership socialement responsable ;
- (2) la gouvernance éducative responsable ;
- (3) la performance des parties prenantes ;
- (4) l'innovation pédagogique.

Cette structuration, conforme aux recommandations de Tranfield, Denyer et Smart (2003), vise à faire émerger les convergences, les divergences et les lacunes de la littérature, en vue de proposer un cadre conceptuel intégrateur.

Il convient de préciser que, conformément à la nature d'un article de synthèse, cette recherche ne mobilise pas de données empiriques primaires. L'objectif n'est pas de tester des hypothèses, mais de structurer et d'articuler les connaissances existantes afin de clarifier un champ conceptuel encore dispersé.

Comme toute revue narrative, cette démarche comporte certaines limites, notamment une part d'interprétation dans la sélection et l'analyse des sources ainsi qu'une hétérogénéité des contextes étudiés. Toutefois, l'explicitation du processus méthodologique et la diversité des références mobilisées renforcent la robustesse de la synthèse proposée et permettent l'élaboration d'un modèle conceptuel cohérent, adapté au contexte des écoles primaires privées marocaines.

2. Synthèse thématique des travaux existants

2.1. Les fondements et dimensions du leadership socialement responsable

Le leadership socialement responsable (LSR) s'inscrit dans le prolongement des travaux relatifs à la responsabilité sociale des organisations et à la gouvernance éthique. Il repose sur l'idée que le dirigeant ne peut se limiter à une gestion administrative, mais doit intégrer une responsabilité morale explicite et considérer l'impact de ses décisions sur l'ensemble des parties prenantes (Klarf, Jannella & Torsi, 2016).

Dans le champ éducatif, cette exigence est particulièrement marquée : l'établissement scolaire influence non seulement les apprentissages, mais également le développement social et

psychologique des élèves. Le chef d'établissement occupe ainsi une position stratégique, à la fois organisationnelle, culturelle et relationnelle.

La littérature identifie plusieurs dimensions constitutives du LSR.

Premièrement, l'éthique personnelle du leader constitue le socle du leadership responsable. Maak et Pless (2006) soulignent que l'intégrité, la justice et la transparence renforcent la confiance organisationnelle et la légitimité du dirigeant. Cette cohérence éthique apparaît également comme un déterminant de la performance organisationnelle (Bencherif & Alami, 2019).

Deuxièmement, le LSR implique une prise en compte systématique des parties prenantes. Inspirée de la théorie des Stakeholders (Freeman, 2010), cette approche conduit le dirigeant à intégrer les attentes des élèves, enseignants, parents et autorités éducatives dans ses décisions, en recherchant un équilibre entre exigences pédagogiques, sociales et institutionnelles.

Troisièmement, le leadership socialement responsable repose sur une vision stratégique orientée vers la création de valeur éducative durable. Au-delà des résultats académiques, il intègre des dimensions telles que le climat scolaire, l'inclusion, la réputation institutionnelle et la contribution communautaire, en cohérence avec une conception multidimensionnelle de la performance (Mouline & El Hani, 2020).

Enfin, la littérature met en avant la dimension participative et collaborative du LSR. Les organisations dirigées selon cette logique favorisent l'implication des acteurs, renforcent la cohésion interne et soutiennent la performance collective (Aguinis, 2019 ; Pless, Maak & Waldman, 2020). Dans le contexte des écoles privées marocaines, caractérisé par la pluralité des attentes, cette gouvernance inclusive constitue un levier stratégique de stabilité et de légitimité.

Dans l'ensemble, les travaux convergent vers l'idée que le leadership socialement responsable offre un cadre conceptuel pertinent pour comprendre les dynamiques contemporaines des établissements primaires privés. Il structure les relations entre éthique, participation, performance et impact social, et constitue ainsi le point d'ancrage des mécanismes de gouvernance éducative analysés dans la section suivante.

2.2.La gouvernance éducative responsable

La gouvernance éducative désigne l'ensemble des mécanismes de coordination, de régulation et de prise de décision structurant le fonctionnement d'un établissement scolaire. Dans les écoles primaires privées marocaines, elle doit répondre simultanément à des attentes pédagogiques, institutionnelles, économiques et sociales. Les travaux en management éducatif identifient quatre principes fondamentaux d'une gouvernance efficace : transparence, équité, participation et responsabilité (El Amrani & Mouline, 2020).

Le leadership socialement responsable joue un rôle déterminant dans la mise en œuvre de ces principes. Il favorise d'abord la transparence des décisions, des critères d'évaluation et des orientations stratégiques. Cette transparence renforce la crédibilité des directions scolaires et consolide la relation avec les familles, particulièrement attentive dans le secteur privé (OECD, 2019).

Le LSR contribue également à l'équité organisationnelle, notamment à travers une répartition équilibrée des ressources, des responsabilités et des opportunités de développement professionnel. L'équité apparaît ainsi comme un déterminant de l'engagement et de la performance institutionnelle (Bencherif & Alami, 2019).

La participation constitue un autre pilier de la gouvernance responsable. L'implication des enseignants et des parents dans les processus décisionnels améliore la cohérence des projets éducatifs et renforce l'adhésion aux orientations stratégiques (Saito, 2020). Le leader responsable instaure, à cet effet, des dispositifs de consultation et de co-construction favorisant l'expression des différentes parties prenantes.

Enfin, la reddition de comptes renforce la légitimité institutionnelle et soutient l'amélioration continue. Dans les établissements privés, elle se traduit par la communication régulière des résultats, des actions correctives et des choix stratégiques (UNESCO, 2021).

Au-delà de ces dimensions procédurales, la gouvernance éducative responsable intègre des préoccupations éthiques telles que l'inclusion, la protection des élèves et la gestion responsable des ressources, considérées comme des conditions d'une performance durable (Hargreaves & O'connor, 2018).

Ainsi, la littérature converge vers l'idée que l'articulation entre leadership socialement responsable et gouvernance éducative constitue un facteur structurant de légitimité, de stabilité et de qualité dans les écoles primaires privées marocaines. Cette articulation influence directement la performance des parties prenantes, analysée dans la section suivante.

2.3.La performance des parties prenantes dans les écoles primaires privées

La performance des parties prenantes occupe une place centrale dans le management éducatif, notamment dans les contextes où la qualité repose sur des interactions multiples entre acteurs. Contrairement à une conception centrée exclusivement sur les résultats académiques ou financiers, cette approche adopte une perspective élargie intégrant satisfaction, engagement, confiance et qualité relationnelle (Mouline & El Hani, 2020).

Dans les écoles primaires privées marocaines, où réputation, fidélisation des familles et différenciation concurrentielle sont déterminantes, cette lecture multidimensionnelle de la

performance revêt une importance stratégique.

La littérature montre que le style de leadership influence directement la performance perçue des parties prenantes (Freeman, 2010 ; Aguinis, 2019). En favorisant transparence, équité et participation, le leadership socialement responsable agit sur plusieurs dimensions clés : engagement des enseignants, confiance des parents et implication des élèves. Un climat organisationnel cohérent et juste renforce ainsi l'adhésion des acteurs et la stabilité institutionnelle (Bencherif & Alami, 2019).

Pour les enseignants, la performance se manifeste par la motivation, le sentiment d'efficacité professionnelle et l'engagement dans des pratiques innovantes. Hargreaves et Fullan (2012) soulignent que le soutien organisationnel et la reconnaissance professionnelle favorisent l'autonomie et la qualité pédagogique. À l'inverse, l'absence d'équité ou de cohérence managériale peut accroître tensions et désengagement.

Du côté des parents, la performance repose principalement sur la confiance institutionnelle, la qualité de la communication et la perception d'une gestion transparente. Dans le secteur privé, cette confiance influence directement la fidélité et l'attractivité de l'établissement (OECD, 2019). Pour les élèves, elle se traduit par un climat sécurisant, un engagement durable et des apprentissages consolidés. Les travaux de Hoy et Miskel (2013) montrent que l'environnement organisationnel conditionne fortement la réussite scolaire.

À l'échelle institutionnelle, ces dynamiques se traduisent par une performance globale renforcée, entendue comme un construit multidimensionnel associant cohésion interne, légitimité organisationnelle et capacité d'adaptation (Bencherif & Alami, 2019).

La littérature converge vers l'idée que le leadership socialement responsable constitue un déterminant structurant de la performance des parties prenantes dans les écoles primaires privées. En influençant simultanément engagement, confiance et qualité relationnelle, il prépare les conditions organisationnelles favorables à l'innovation pédagogique, analysée dans la section suivante.

2.4.L'innovation pédagogique comme levier stratégique

L'innovation pédagogique constitue aujourd'hui un enjeu stratégique pour les écoles primaires privées marocaines, confrontées à l'évolution des attentes parentales, à la concurrence accrue et aux transformations liées à la digitalisation et aux nouveaux modes d'apprentissage. La littérature internationale souligne que l'adoption de pratiques innovantes est devenue indispensable pour répondre à la diversité des besoins des élèves et améliorer durablement la qualité des apprentissages (Hargreaves & Fullan, 2012).

Dans ce contexte, le leadership socialement responsable joue un rôle structurant. En instaurant un climat organisationnel fondé sur la confiance, la reconnaissance professionnelle et la sécurité psychologique, il réduit les résistances au changement et encourage l'expérimentation pédagogique. Selon Hoy et Miskel (2013), la confiance organisationnelle constitue une condition essentielle à l'initiative et à la prise de risque pédagogique.

Le LSR favorise également l'apprentissage professionnel collaboratif, considéré comme un levier central de diffusion des innovations. Les dispositifs de co-construction, de mutualisation des pratiques et de formation continue renforcent l'appropriation collective des démarches innovantes (Saito, 2020). Cette dynamique contribue à la consolidation des compétences pédagogiques et à l'intégration progressive d'approches telles que la pédagogie différenciée, l'évaluation formative ou l'usage raisonné du numérique.

Par ailleurs, l'innovation dépend étroitement de la cohérence stratégique de l'établissement. Les directions adoptant une vision orientée vers l'amélioration continue et l'impact éducatif sont davantage susceptibles d'intégrer de nouveaux dispositifs adaptés au contexte local (UNESCO, 2021). Cette orientation suppose une allocation responsable des ressources — formation, équipements, temps de préparation — condition essentielle d'un changement durable (Mouline & El Hani, 2020).

Au-delà de ses effets pédagogiques, l'innovation contribue à renforcer la satisfaction des parties prenantes et la légitimité institutionnelle. Les établissements capables d'articuler vision stratégique, climat éthique et collaboration interne développent ainsi un avantage organisationnel durable.

En définitive, la littérature montre que le leadership socialement responsable constitue un catalyseur de l'innovation pédagogique. En créant les conditions organisationnelles favorables au changement, il permet aux écoles primaires privées marocaines de concilier performance éducative, stabilité institutionnelle et adaptation aux mutations contemporaines.

Tableau. 1. Synthèse des principales définitions des concepts clés mobilisés dans l'étude

Concept	Principales références	Définition synthétique	Position retenue dans l'article
Leadership socialement responsable	Maak & Pless (2006) ; Freeman (2010) ; El	Style de leadership fondé sur des valeurs éthiques, la prise en compte des intérêts des parties prenantes et la	Le leadership socialement responsable est appréhendé comme un levier stratégique de transformation des

	Amrani & Mouline (2020)	création de valeur durable au-delà de la seule performance économique.	pratiques managériales, structurant la gouvernance éducative et influençant directement et indirectement les résultats organisationnels.
Gouvernance éducative responsable	UNESCO (2021) ; Bencherif & Alami (2019); Mouline & El Hani (2020)	Ensemble de mécanismes, règles et pratiques visant à assurer une gestion équitable, transparente, participative et responsable des établissements éducatifs.	La gouvernance éducative responsable est considérée comme un mécanisme de médiation traduisant les valeurs du leadership responsable en dispositifs organisationnels concrets.
Performance des parties prenantes	Freeman (2010) ; Mouline & El Hani (2020) ; Donaldson & Preston (1995)	Performance multidimensionnelle intégrant la satisfaction, l'engagement et la confiance des parties prenantes internes et externes, ainsi que la performance institutionnelle globale.	La performance des parties prenantes est appréhendée comme un résultat intermédiaire reflétant l'efficacité du couple leadership-gouvernance et conditionnant la capacité d'innovation de l'établissement.
Innovation pédagogique	Hargreaves & Fullan (2012) ; Saito (2020) ; Hoy & Miskel (2013)	Processus d'introduction et de diffusion de pratiques pédagogiques nouvelles visant à améliorer les apprentissages, le bien-être des élèves et l'efficacité éducative.	L'innovation pédagogique est envisagée comme une variable de résultat stratégique, favorisée par un climat organisationnel fondé sur la confiance, l'engagement et le soutien managérial.

(Source) : auteur

À partir de ces clarifications conceptuelles et des définitions retenues, il devient possible d'articuler de manière cohérente les relations théoriques entre les variables étudiées. C'est dans

cette perspective que le modèle conceptuel intégrateur proposé est présenté dans la section suivante

3. Proposition d'un modèle conceptuel intégrateur et propositions de recherche

3.1. Logique de construction du modèle conceptuel

Le modèle conceptuel proposé résulte d'une synthèse intégrée des travaux relatifs au leadership socialement responsable, à la gouvernance éducative, à la performance des parties prenantes et à l'innovation pédagogique. Il ne vise pas à reproduire un modèle existant, mais à articuler de manière cohérente des courants issus du management, des sciences de l'éducation et de la responsabilité sociale (Maak & Pless, 2006 ; Freeman, 2010 ; Hargreaves & Fullan, 2012 ; El Amrani & Mouline, 2020). Cette approche permet de dépasser les analyses fragmentées et de proposer une lecture systémique des dynamiques organisationnelles propres aux établissements scolaires.

La revue de littérature met en évidence le rôle central du leadership socialement responsable comme variable structurante. Ce type de leadership influence directement la gouvernance des établissements en favorisant la transparence, l'équité, la participation et la reddition de comptes. Dans le modèle proposé, le leadership socialement responsable constitue le point d'entrée du système, agissant comme un levier initial de transformation des pratiques managériales et des mécanismes de gouvernance éducative.

La gouvernance éducative responsable occupe une position intermédiaire. Elle sert de mécanisme de médiation entre le leadership et les résultats organisationnels. Des dispositifs équitables et participatifs traduisent les valeurs du leadership en règles, procédures et pratiques concrètes, renforçant la confiance des familles, la légitimité institutionnelle et la cohérence des décisions pédagogiques et organisationnelles.

La performance des parties prenantes constitue le troisième pilier. Elle est appréhendée comme multidimensionnelle : engagement et satisfaction des enseignants, confiance et fidélité des parents, bien-être et réussite des élèves, ainsi que performance institutionnelle globale. La qualité de la gouvernance et le climat instauré par le leadership déterminent largement cette performance, qui reflète l'efficacité du couple leadership-gouvernance.

L'innovation pédagogique est intégrée comme variable de résultat stratégique. Elle résulte d'un environnement organisationnel favorable, caractérisé par la confiance, la collaboration et le soutien managérial. La performance des parties prenantes, notamment l'engagement des enseignants et la confiance des parents, crée les conditions propices à l'émergence et à la diffusion de pratiques pédagogiques innovantes. Le leadership socialement responsable peut également exercer une influence directe sur l'innovation, via la vision stratégique et le soutien à

l'expérimentation.

Ainsi, le modèle adopte une approche systémique, considérant l'établissement scolaire comme un espace d'interactions dynamiques entre acteurs, valeurs, pratiques managériales et processus pédagogiques. Les relations directes et indirectes entre variables clés sont synthétisées dans la Figure 1, illustrant la logique globale du modèle. Ce cadre conceptuel constitue une base solide pour analyser théoriquement le leadership socialement responsable et guider de futures recherches empiriques dans le contexte des écoles primaires marocaines.

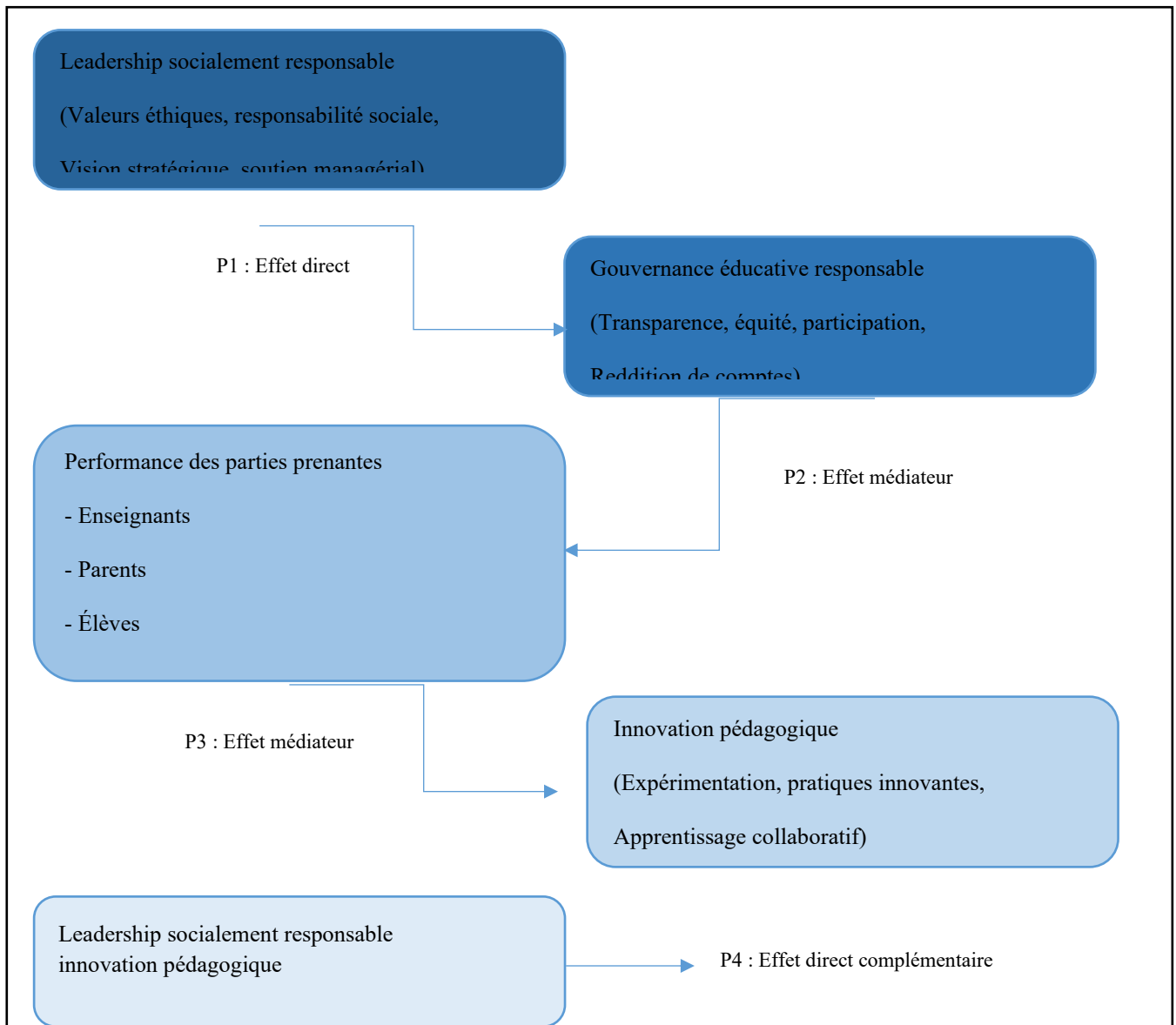
3.2.Présentation du modèle conceptuel proposé

La **Figure 1** illustre l'approche systémique proposée. Le **leadership socialement responsable** constitue le levier initial, influençant directement la **gouvernance éducative responsable**, fondée sur transparence, équité, participation et reddition de comptes. Cette gouvernance agit comme médiateur, soutenant la **performance des parties prenantes** (enseignants, parents, élèves, institution).

La performance des parties prenantes crée un environnement favorable à l'innovation pédagogique. Le modèle inclut également un **effet direct du leadership sur l'innovation**, via vision stratégique, climat de confiance et soutien à l'expérimentation.

Ce cadre synthétique structure l'analyse théorique et sert de base à de futures recherches dans les écoles primaires privées marocaines.

Figure 1. Modèle conceptuel intégrateur proposé



(Source) : auteur

3.3. Justification théorique des relations du modèle

Leadership socialement responsable → Gouvernance éducative responsable

La littérature souligne que les pratiques de leadership socialement responsable renforcent la transparence, l'équité et la participation au sein des établissements scolaires, consolidant ainsi la légitimité et la crédibilité de la gouvernance (Maak & Pless, 2006 ; UNESCO, 2021). Dans les écoles primaires privées marocaines, cette relation favorise la confiance des familles et la cohérence entre décisions pédagogiques et organisationnelles, tout en restant sensible au cadre réglementaire et au degré d'autonomie institutionnelle.

Proposition P1 : Le leadership socialement responsable influence positivement la gouvernance éducative responsable.

Gouvernance éducative responsable → Performance des parties prenantes

Une gouvernance équitable, participative et transparente améliore la satisfaction, l'engagement et la confiance des parties prenantes. La performance des enseignants, la fidélité des parents et l'engagement des élèves dépendent fortement de la qualité des dispositifs de gouvernance et du climat organisationnel (Bencherif & Alami, 2019 ; Mouline & El Hani, 2020). Les effets sont limités si la gouvernance reste purement formelle ou symbolique.

Proposition P2 : La gouvernance éducative responsable influence positivement la performance des parties prenantes.

Performance des parties prenantes → Innovation pédagogique

L'innovation pédagogique émerge davantage lorsque les parties prenantes se sentent satisfaites et engagées, ce qui facilite l'acceptation des changements et la mise en œuvre de pratiques novatrices (Hargreaves & Fullan, 2012 ; Saito, 2020). La performance des parties prenantes agit ainsi comme catalyseur de l'innovation, dans la mesure où le climat organisationnel favorise l'expérimentation, la collaboration et l'apprentissage collectif. Les ressources et le soutien institutionnel restent toutefois des conditions modératrices.

Proposition P3 : La performance des parties prenantes influence positivement l'innovation pédagogique.

Leadership socialement responsable → Innovation pédagogique

Indépendamment des mécanismes de gouvernance, le leadership socialement responsable peut avoir un effet direct sur l'innovation pédagogique. En favorisant la confiance, l'autonomie professionnelle et l'expérimentation, le leader encourage l'émergence et la diffusion de pratiques innovantes (Hoy & Miskel, 2013). L'intensité de cet effet dépend toutefois de la capacité du leader à articuler vision stratégique et soutien opérationnel.

Proposition P4 : Le leadership socialement responsable exerce un effet direct et positif sur l'innovation pédagogique.

3.4. Propositions de recherche

À partir du modèle conceptuel proposé, les propositions suivantes peuvent être formulées :

P1 : Le leadership socialement responsable influence positivement la gouvernance éducative responsable dans les écoles primaires privées marocaines.

P2 : La gouvernance éducative responsable a un effet positif sur la performance des parties prenantes.

P3 : La performance des parties prenantes influence positivement l'innovation pédagogique.

P4 : Le leadership socialement responsable exerce un effet direct et positif sur l'innovation pédagogique.

P5 : La performance des parties prenantes joue un rôle médiateur dans la relation entre la gouvernance éducative responsable et l'innovation pédagogique.

4. Discussion

La synthèse thématique menée dans cet article met en évidence le rôle structurant du leadership socialement responsable (LSR) dans les établissements scolaires, en particulier au sein des écoles primaires privées. Cette section interprète les principaux apports théoriques et les situe dans le contexte spécifique de la gouvernance éducative marocaine.

Les travaux analysés confirment que le LSR dépasse les approches traditionnelles centrées sur la performance académique ou la conformité administrative. Il intègre des dimensions éthiques, sociales et relationnelles, et répond aux exigences contemporaines des établissements éducatifs en termes de responsabilité élargie vis-à-vis des parties prenantes (Maak & Pless, 2006 ; Freeman, 2010). Dans le contexte marocain, ce leadership apparaît essentiel pour renforcer la réputation institutionnelle, la confiance des parents et la qualité perçue de l'enseignement privé.

Le LSR est étroitement lié à la gouvernance éducative responsable, fondée sur la transparence, l'équité, la participation et la reddition de comptes. Les pratiques managériales éthiques du leader facilitent la traduction de ces principes en dispositifs organisationnels concrets, consolidant la confiance des familles et la cohérence des décisions pédagogiques et administratives (El Amrani & Mouline, 2020 ; UNESCO, 2021). Ces observations s'alignent sur les réformes nationales, notamment la loi-cadre n°51-17 et la Feuille de route 2022–2026, qui insistent sur la responsabilité des acteurs et la qualité de la gouvernance.

La performance des parties prenantes constitue un indicateur central de l'efficacité d'une gouvernance responsable. Loin d'une conception purement instrumentale, elle intègre la satisfaction des enseignants, la confiance des parents et l'engagement des élèves, et dépend fortement du climat organisationnel et du style de leadership (Bencherif & Alami, 2019 ; Mouline & El Hani, 2020).

L'innovation pédagogique émerge comme un prolongement naturel du LSR et de la performance des parties prenantes. Elle nécessite un environnement basé sur la confiance, la collaboration et le soutien professionnel, et se manifeste par l'adoption de pratiques pédagogiques novatrices et adaptées au contexte local (Hargreaves & Fullan, 2012 ; Saito, 2020). Les leaders responsables jouent un rôle clé en soutenant l'expérimentation et en allouant les ressources nécessaires.

Toutefois, l'intensité et l'effectivité de ces relations dépendent du contexte institutionnel, culturel et organisationnel. La littérature indique que peu de recherches empiriques abordent simultanément le leadership, la gouvernance, la performance et l'innovation dans un même cadre, ce qui justifie l'adoption d'un modèle conceptuel intégré adapté au contexte marocain.

En résumé, la discussion confirme la pertinence du modèle proposé : le LSR agit comme levier transversal, structurant la gouvernance éducative, améliorant la performance des parties prenantes et favorisant l'innovation pédagogique, particulièrement dans les écoles primaires privées marocaines.

Conclusion

Cet article de synthèse a analysé, à partir d'une revue intégrée de la littérature, le rôle du leadership socialement responsable (LSR) dans la construction d'une gouvernance éducative responsable, l'amélioration de la performance des parties prenantes et la promotion de l'innovation pédagogique dans les écoles primaires privées marocaines. Les travaux examinés convergent vers l'idée que le leadership ne peut plus se limiter à une fonction administrative : il constitue un levier transversal structurant l'ensemble des dynamiques organisationnelles.

Le LSR, fondé sur des valeurs éthiques, la transparence, la participation et la responsabilité, favorise une gouvernance plus équitable et légitime, renforçant la confiance des enseignants, des parents et des élèves. La performance des parties prenantes apparaît comme un indicateur central, intégrant la motivation, l'engagement et la satisfaction des acteurs, et reflétant la cohérence du climat organisationnel. L'innovation pédagogique résulte directement de ce leadership, à travers un environnement propice à l'expérimentation, la collaboration et l'adoption de pratiques adaptées aux besoins des élèves.

Sur le plan théorique, l'article propose un modèle conceptuel intégrateur reliant leadership, gouvernance, performance et innovation, offrant une lecture systémique des dynamiques organisationnelles et constituant une base pour de futures recherches empiriques. Sur le plan pratique, ces résultats invitent les directions d'école à adopter un leadership socialement responsable pour renforcer la qualité de la gouvernance, la confiance des parties prenantes et l'innovation pédagogique. Les autorités éducatives et les organismes de formation sont également encouragés à intégrer ces dimensions dans la formation des chefs d'établissement.

Enfin, bien que la revue narrative présente des limites inhérentes — subjectivité dans le choix des sources et hétérogénéité des contextes — elle ouvre des perspectives prometteuses. Des recherches empiriques futures pourraient tester le modèle, examiner le rôle médiateur de variables comme le climat scolaire ou la culture institutionnelle, et comparer les dynamiques entre écoles privées et publiques.

En définitive, le leadership socialement responsable constitue un levier stratégique pour accompagner la transformation des écoles primaires marocaines vers une gouvernance responsable, une performance éducative durable et une innovation pédagogique centrée sur l'élève.

Références bibliographique

- Aguinis, H. (2019). *Performance management* (4th ed.). Chicago, IL: Chicago Business Press.
- Alami, Y., & Bencherif, M. (2019). Gouvernance et performance organisationnelle : une analyse théorique. *International Journal of Accounting, Management and Economics*, 2(3), 45–63.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338.
- Bencherif, M., & Alami, Y. (2019). La performance organisationnelle : revue de littérature des approches théoriques et des modèles structurants. *International Journal of Accounting, Management and Economics*, 2(1), 1–20.
- Bolden, R., Gosling, J., O'Brien, A., Peters, K., Ryan, M., & Haslam, A. (2015). *Leadership, culture and values*. London: CIPD.
- Bush, T. (2011). *Theories of educational leadership and management* (4th ed.). London : Sage.
- Commission Spéciale sur le Modèle de Développement. (2021). *Le Nouveau Modèle de Développement*. Rabat.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Day, C., Sammons, P., Hopkins, D., Harris, A., Leithwood, K., GU, Q., & Brown, E. (2010). *10 strong claims about successful school leadership*. Nottingham: NCSL.
- El Amrani, A., & Mouline, K. (2020). Gouvernance et performance : fondements théoriques. *International Journal of Accounting, Management and Economics*, 3(2), 78–95.
- Freeman, R. E. (2010). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Fullan, M. (2014). *The principal: Three keys to maximizing impact*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership*. New York, NY: Paulist Press.
- Hellinger, P. (2011). Leadership for learning. *Journal of Educational Administration*, 49(2), 125–142.
- Hargreaves, A., & Fullan, M. (2012). *Professional capital*. New York, NY: Teachers College Press.

- Hargreaves, A., & O'Connor, M. T. (2018). Collaborative professionalism. Thousand Oaks, CA: Corwin.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2013). Educational administration (9th ed.). New York, NY: McGraw-Hill.
- Klarf, A., Jannella, C., & Torsi, G. (2016). Responsible leadership and ethical governance. *Journal of Business Ethics*, 134(1), 123–135.
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Seven strong claims about successful school leadership. *School Leadership & Management*, 40(1), 5–22.
- Maak, T., & Pless, N. M. (2006). Responsible leadership. *Journal of Business Ethics*, 66(1), 99–115.
- Ministère de l'Éducation Nationale, du Préscolaire et des Sports. (2022). Feuille de route 2022–2026. Rabat.
- Mouline, K., & El Hani, M. (2020). Performance organisationnelle et gouvernance. *IJAME*, 3(1), 25–41.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- OECD. (2019). *Education at a glance*. Paris: OECD Publishing.
- Pless, N. M., & Maak, T. (2011). Responsible leadership. *Journal of Business Ethics*, 98(1), 3–13.
- Royaume du Maroc. (2019). Loi-cadre n°51-17. *Bulletin Officiel*.
- Saito, E. (2020). *Lesson study for learning community*. London: Routledge.
- Sergiovanni, T. J. (2007). *Rethinking leadership*. Thousand Oaks, CA: Corwin.
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology. *Journal of Business Research*, 104, 333–339.
- UNESCO. (2021). *Reimagining our futures together*. Paris.
- Vision stratégique de la réforme 2015–2030. (2015). Pour une école de l'équité, de la qualité et de la promotion. Rabat.
- Webster, J., & Watson, R. T. (2002). Writing a literature review. *MIS Quarterly*, 26(2), xiii–xxiii.