

**Faculté des sciences économiques,
sociales, politiques et de communication**

**Quelle est l'influence du Pacte pour un Enseignement
d'excellence sur le leadership des directions d'écoles
de la Fédération Wallonie-Bruxelles ? Vers quel type de
leadership s'oriente-t-on ?**

Auteur : Arnaud Peeters

Promoteur : M. Bauduin Auquier

Année académique 2022-2023

Master 60 en sciences du travail

Résumé

Notre système éducatif doit changer. C'est en tout cas ce que démontrent les nombreux indicateurs nationaux et internationaux qui évaluent notre enseignement. Le monde politique et les acteurs de terrain en sont conscients. C'est dans ce contexte là qu'est né le Pacte pour un Enseignement d'excellence.

Le Pacte se conçoit comme une réforme systémique et pour mener à bien les réformes, les auteurs de ce dernier ont compris qu'il était nécessaire de changer le fonctionnement de nos écoles. Alors que le secteur privé a su faire évoluer son leadership au gré des changements sociétaux, nos écoles sont restées dans un modèle ancien qui est aujourd'hui dépassé.

De nombreux auteurs plaident pour l'instauration dans nos écoles d'un leadership distribué. Il semblerait que le Pacte entend bien s'orienter vers ces avis en installant un type de leadership semblable. Nous verrons également les effets positifs et négatifs que peut avoir un bon ou un mauvais leadership sur les personnes qui travaillent en milieu scolaire. Pour ce faire, nous aborderons la notion du sentiment d'efficacité personnelle.

Remerciements

En préambule de ce travail, je souhaite adresser mes remerciements à toutes les personnes qui m'ont apporté leur aide et qui ont contribué à l'élaboration de ce travail.

Tout d'abord, je tiens à remercier mon promoteur, Monsieur Bauduin Auquier, d'avoir accepté mon sujet de travail et de m'avoir donné des conseils lors du processus de rédaction de ce travail.

Je tiens aussi à remercier Madame Carlier et Monsieur Lievens qui m'ont permis, grâce à leurs conseils, de me lancer dans l'écriture de ce travail.

Je remercie l'Université Catholique de Louvain et l'ensemble des professeurs pour leur enseignement de qualité durant cette année académique.

Enfin, je souhaite également remercier mes proches et mes collègues pour leur soutien, leurs avis et leurs conseils.

Table des matières

Introduction	1
Chapitre 1 : Concept de management et de leadership.....	3
Management, leadership, et styles de management.....	3
Le concept de management	4
Définition	4
Les différents types de management et les pratiques de reconnaissance.....	5
Le concept de leadership	7
Définition	7
Les différents types de leadership	7
Le leadership éducatif	8
Les différents types de leadership éducatif	9
Les risques et les conséquences du leadership	10
Chapitre 2 : Le Pacte pour un Enseignement d'excellence	12
Un pacte, cinq axes stratégiques.....	13
Axe n°1 : vers des compétences de bases solides pour tous.....	13
Axe n°2 : vers un métier d'enseignant plus collectif.....	14
Axe n°3 : vers un parcours qualifiant mieux valorisé	16
Axe n°4 : vers une école plus inclusive.....	17
Axe n°5 : vers une école attentive au bien-être	18
Chapitre 3 : l'influence des réformes du Pacte sur les fonctions et le leadership des directions d'écoles	20
Le Pacte pour un Enseignement d'excellence et le leadership distribué	20
Les enjeux autour du métier de directeur	21
Chapitre 4 : L'influence du leadership sur le bien-être	26
Le bien-être chez les enseignants	26
Le bien-être chez les élèves.....	27
Conclusion.....	29
Bibliographie.....	30
Annexes.....	34

Introduction

Alors que le monde du travail a considérablement évolué ces dernières décennies, l'institution scolaire semble quant à elle restée figée dans une autre époque. Aujourd'hui, en témoignent les indicateurs PISA, le système éducatif de la Fédération Wallonie-Bruxelles ne fonctionne plus et ne remplit plus ses missions d'égalité, d'équité et de promotion sociale. Cette défaillance de notre système scolaire a d'énormes conséquences sur la société dans son ensemble et sur le monde du travail.

Pour remédier à ces problèmes et remettre notre système éducatif sur les rails, une vaste réforme a été lancée en 2014. Cette réforme systémique qui se nomme le Pacte pour un Enseignement d'excellence s'attaque à tous les aspects de notre institution scolaire. Etant un acteur de l'enseignement, je souhaitais savoir en quoi ce Pacte, très médiatisé, allait changer mon quotidien.

Dans ma formation théorique à l'Université catholique de Louvain-la-Neuve, il a énormément été question de la fonction de manager qui pouvait être un levier et/ou un frein pour une organisation et ses travailleurs. Sachant la démotivation, le nombre de réorientation croissant et les dépressions dans le domaine de l'enseignement, je me suis demandé si le management et le style de leadership présents dans nos écoles n'étaient pas une des causes du mal fonctionnement de nos écoles. C'est donc en partant de cette intuition que je suis arrivé à mon sujet de recherche.

Dans un premier temps, nous nous focalisons sur les deux concepts centraux de ce mémoire : le management et de leadership. Après avoir défini ces derniers, nous donnons les différents types de management et de leadership. Nous abordons aussi les différents types de leadership scolaire. Le second chapitre de ce travail traite du Pacte pour un Enseignement d'excellence. Dans ce chapitre, nous passons au crible, les différentes réformes du Pacte et les changements importants que subit l'institution scolaire. Le but de cette partie est de comprendre les changements globaux engendrés par le Pacte ainsi que le contexte dans lequel s'inscrivent les évolutions au niveau du leadership des directions de nos écoles.

Ensuite, nous abordons l'influence des réformes du Pacte sur les fonctions et le leadership des directions d'écoles. Nous verrons que le Pacte encourage les directions d'écoles à déléguer une partie de leur charge administrative et à développer leur leadership. Dans cette partie, nous verrons également que le Pacte oriente les directeurs à développer un leadership de type distribué. Il sera également question de la place importante des directeurs d'écoles dans notre institution scolaire mais également des difficultés inhérentes à la fonction.

Enfin, dans le dernier chapitre de ce travail, nous abordons la notion de bien-être chez les enseignants mais également chez les élèves via le concept du sentiment d'efficacité personnelle développé par Albert Bandura. Nous verrons en quoi les directions peuvent jouer un rôle au niveau du bien-être des travailleurs de l'établissement et en quoi un enseignant ayant un sentiment d'efficacité personnelle faible peut, par voie de conséquence, démotiver un élève de l'école.

Chapitre 1 : Concept de management et de leadership

Management, leadership, et styles de management

Tout d'abord, avant de rentrer dans le vif du sujet, il convient d'aborder les concepts de Leadership et de Management. Dans le langage courant, ceux-ci sont souvent utilisés de manière interchangeable. Or, il s'agit bien de deux concepts différents. Dans leur modèle, Knights & Willmott expliquent la différence entre ces deux concepts et la notion de style de management. Selon eux, un style de management est la somme de deux éléments : des activités de management et des manières d'exercer ces activités de management. Ces manières d'exercer les activités de management constituent le leadership. (Knights et Willmott (2012) as cited in Terlinden, 2021)

Bien que ces derniers séparent ces deux notions de leadership et de management, ils critiquent la séparation stricte entre ces deux notions. En effet, pour eux les deux notions ne demandent pas des compétences distinctes mais bien des compétences communes. Par exemple, les compétences d'organisation et de planification ainsi que de contrôle souvent associées au management sont également essentielles pour le leadership.

Traditionnellement, le manager est défini comme la personne « ayant la responsabilité d'une organisation ou d'une des unités de cette dernière » (Mintzberg, 1984, p. 32). Cette notion est à distinguer de la notion de leader. Le leader est plutôt associé à l'idée de changement et d'innovation (De Ridder & al, 2019). Il crée du changement organisationnel afin de susciter des nouveaux modèles d'action et de nouveaux systèmes de valeurs. Le manager, lui, anticipe le changement et y réagit mais ne le crée pas. (De Ridder & al, 2019).

En conclusion, nous pouvons affirmer que management et leadership sont deux concepts. Alors que le leadership implique de guider et de diriger les personnes vers un objectif commun en utilisant une approche plus orientée vers les personnes, le management, quant à lui, est plus orienté vers les tâches et les processus. Cependant, à l'heure de nos sociétés en mutation, il est de plus en plus demandé aux managers d'avoir des rôles qui sont de l'ordre du relationnel et donc d'être des leaders.

Le concept de management

Définition

Afin de définir ce qu'est le management, retournons brièvement à l'étymologie du mot. Le mot management dérive du verbe anglais « *to manage* » qui dérive lui-même du verbe italien « *maneggiare* » que nous pouvons traduire par gérer ou encore diriger. L'étymologie du mot définit déjà partiellement le concept de management qui est selon de Ridder et al. (2019) abordé selon deux angles. Le premier angle aborde le management et le métier de manager via cinq activités. Pour ce faire, nous abordons la théorie d'Henry Fayol élaborée en 1916:

- Planifier : définir les objectifs, élaborer des stratégies et des plans d'action pour les atteindre, établir des budgets, etc.
- Organiser : allouer les ressources, structurer les activités, définir les rôles et les responsabilités, etc.
- Diriger : motiver, guider et influencer les membres de l'organisation pour qu'ils atteignent les objectifs fixés.
- Coordonner : assurer une communication et une collaboration efficaces entre les différents membres de l'organisation, ainsi qu'entre les différentes fonctions.
- Contrôler : mesurer la performance, comparer les résultats obtenus aux objectifs fixés, prendre des mesures correctives si nécessaire, etc. (Terlinden, 2021- de Ridder & al, 2019)

Le deuxième angle aborde les rôles du manager. Ces rôles sont abordés par Henry Mintzberg (1984) sur base de la théorie de Fayol rédigée en 1916. Mintzberg propose dix rôles caractérisant le métier de manager en précisant bien qu'une personne n'est pas l'autre et qu'en fonction de la personnalité de chacun, les rôles peuvent varier. Ces dix rôles, Mintzberg les regroupe en trois catégories principales : les rôles interpersonnels, les rôles d'information et les rôles de décision. Dans les rôles interpersonnels, nous retrouvons le rôle de figure symbolique: le manager représente l'organisation et joue un rôle de leadership. Le rôle de leader : le manager motive et guide les employés pour atteindre les objectifs de l'organisation ainsi que le rôle de lien : le manager crée et entretient des relations avec les parties prenantes de l'organisation. Dans les rôles d'information, nous retrouvons le rôle de surveillant : le manager collecte des informations sur l'environnement externe et interne de l'organisation. Le rôle de diffuseur : le manager transmet des informations aux membres de l'organisation et enfin le rôle de porte-parole : le manager communique avec des parties prenantes externes pour représenter l'organisation. Enfin, dans la troisième catégorie, les rôles de décisions, on retrouve le rôle d'entrepreneur : le manager est chargé de rechercher de nouvelles opportunités et de prendre des risques pour l'organisation. Le rôle de résolveur de problèmes : le manager est chargé d'identifier les problèmes et les défis rencontrés par l'organisation et de proposer des solutions appropriées. Le rôle de négociateur : le manager est chargé de négocier avec les parties prenantes externes et internes de l'organisation, y compris les fournisseurs, les clients, les employés et les syndicats, pour atteindre les objectifs de l'organisation.

Bien souvent le management et les managers visent à maximiser la performance, à accroître la productivité, à assurer la qualité et à garantir la pérennité de l'entreprise dans le temps. Pour atteindre ces objectifs et garantir la continuité de l'activité de son entreprise dans les meilleures conditions possibles, le manager doit maîtriser ces rôles (de Ridder & al, 2019).

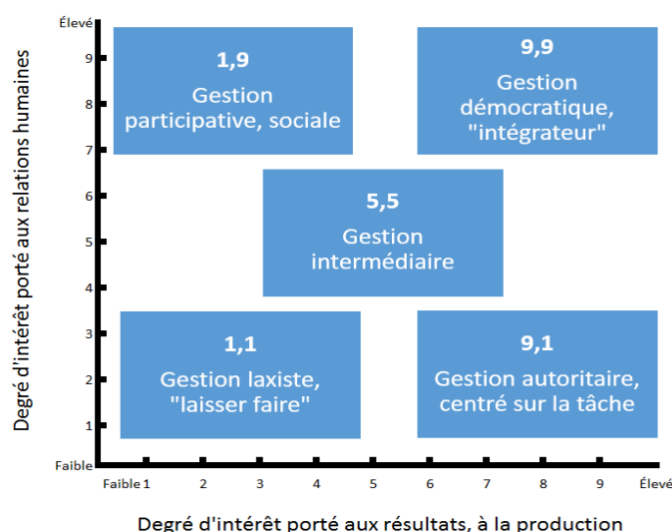
Enfin, ces dernières années d'autres recherches ont abordé le sujet du management. Ces recherches semblent déboucher sur d'autres rôles que devrait posséder un manager s'il veut un fonctionnement optimal de son organisation. En effet, 100 ans séparent la théorie de Fayol à notre monde actuel. Nous ne sommes dorénavant plus dans une logique planificatrice avec hiérarchie verticale mais bien dans une logique de flexibilité, voire d'agilité avec une hiérarchie plutôt horizontale. Dès lors, suite à ces évolutions, le métier de manager se doit d'évoluer. (Taskin & Dietrich, 2020). De nos jours, il semble que le management doit se doter d'un aspect plus humain. Le manager se doit d'être un conciliateur, d'inciter au changement et de veiller au bien-être de ses collaborateurs. Compte tenu de ces nouveaux rôles, les modèles théoriques qui divisent management et leadership semblent dépassés car plus que jamais, il est demandé au manager d'être un leader. (Taskin & Dietrich, 2020).

Les différents types de management et les pratiques de reconnaissance

Pour aborder ce point, nous nous basons sur le modèle de Blake et Mouton (1964). Ces derniers ont réalisé un modèle sous forme d'une grille comprenant deux axes gradués :

- l'attention portée aux résultats qui concerne plutôt les rôles de planification, organisation et contrôle du travail.
- l'attention portée aux personnes qui concerne plutôt les aspects humains et relationnels inhérents à la profession de manager et donc les aspects de reconnaissance du travail réalisé par les travailleurs, la motivation, la confiance.

Chaque axe est gradué de un à neuf, où un représente un faible niveau d'attention et neuf représente un niveau élevé d'attention. (Terlinden, 2021)



Via leur modèle, Blake et Mouton ont identifié cinq styles de management tantôt plus orientés vers les résultats ou vers les personnes. Le but de cette grille est de permettre aux managers de s'évaluer et de déceler quel est le style de management des cinq présents, qui leur correspond le mieux. Le but étant que ceux-ci se rendent compte de ce qu'ils peuvent améliorer et de ce qui est déjà acquis. Quelques mots sur les cinq styles de management :

- Le management « laxiste » : Faible attention portée aux personnes et aux résultats. Les managers qui adoptent ce style laissent faire leurs employés comme ils le souhaitent. Ils sont réticents à prendre des décisions et ne se soucient pas des besoins de leurs employés.
- Le management « autoritaire » : Faible attention portée aux personnes, forte attention portée aux résultats. Les managers qui adoptent ce style de gestion ont tendance à imposer leur autorité et à donner des ordres sans tenir compte des besoins de leurs employés.
- Le management « participatif » : Forte attention portée aux personnes, faible attention portée aux résultats. Les managers qui adoptent ce style de gestion sont préoccupés par le bien-être de leurs employés, mais ont tendance à éviter les décisions difficiles ou à prendre des risques.
- Le management « démocratique » et « intégrateur » : Forte attention portée aux personnes, forte attention portée aux résultats. Les managers qui adoptent ce style de gestion encouragent la participation active de leurs employés dans la prise de décision et la résolution de problèmes, tout en restant concentrés sur l'atteinte des objectifs de l'entreprise.
- Le management « intermédiaire » : Attention moyenne portée aux résultats et aux besoins de leurs employés. Les managers qui adoptent ce style de gestion passe parfois d'un style à l'autre en fonction des besoins de leur organisation. Ils peuvent se montrer très attentifs au côté humain et d'autres fois très attentifs aux résultats. Il s'agit donc d'un compromis entre les autres styles. (Terlinden, 2021)

Le choix du style de mangement dépendra de l'organisation. Des besoins des travailleurs et des chiffres de l'entreprise. Dans une entreprise qui a de très bons chiffres et malheureusement beaucoup de *turnover*, le manager devra plutôt adopter un management participatif et non un mangement autoritaire qui risquerait d'aggraver le mal-être des travailleurs.

Chaque style de management a son influence sur le bien-être des travailleurs et sur la réussite financière de l'entreprise. Nous reviendrons sur ce point. (Terlinden, 2021)

Enfin, il nous paraît important de souligner que plus récemment Brun et Douglas (2005) ont élaboré un modèle sur la reconnaissance qui vient étayer le modèle de Blake et Mouton (1964). Brun et Douglas estiment que pour un bon fonctionnement d'entreprise (du point de vue humain et des résultats) les managers doivent avoir recours à des pratiques de reconnaissance. Quatre pratiques de reconnaissance existent : la reconnaissance existentielle, la reconnaissance de la pratique, la reconnaissance de l'investissement dans le travail et enfin la reconnaissance des résultats. L'idéal est d'alterner entre ces quatre pratiques de reconnaissances. Les managers

ayant un style démocratique et intégrateur le feront. Concernant les autres styles de management, en fonction de leur orientation vers l'humain ou les résultats, ceux-ci auront plutôt recours à une pratique de reconnaissance en particulier. Les managers ayant un style laxiste n'auront pas ou très peu recours à la reconnaissance. (Dietrich, 2009)

Le concept de leadership

Définition

Semblablement à ce que nous avons fait pour le management, revenons sur l'étymologie du mot « leadership » pour en donner une définition. Le mot leadership vient du mot anglais leader qui signifie "chef" ou "guide". Le mot leadership a des origines moins anciennes que le mot management puisque ce n'est qu'au XVIII^e siècle que ce dernier fait son apparition pour désigner quelqu'un qui a un rôle de guide et/ou de chef. Bien que l'aspect de guide est toujours d'actualité, le leader n'est pas forcément un chef. Une personne dans une entreprise peut tout à fait avoir une âme de leader et avoir une facilité naturelle à guider, à influencer les autres sans avoir la moindre responsabilité dans l'organisation. A contrario, un chef, un manager peut avoir des responsabilités sans avoir une âme de leader. (Taskin & Dietrich, 2020).

Les différents types de leadership

Pour Knights & Willmott (2012) le leadership constitue la manière d'exercer un style de management. En outre, le leader est généralement associé à l'idée de changement et d'innovation (de Ridder & al, 2019). Différents style de leadership existent. Nous pouvons même penser qu'il en existe une infinité, autant qu'il y a de personnes avec leurs caractéristiques et leurs manières de voir les choses qui leur sont propres. Cependant, nous nous contenterons d'aborder cinq styles de leaderships génériques abordé par Plane en 2015 dans son ouvrage intitulé Théories du leadership :

- Le leadership transactionnel : ce type de leadership voit les relations entre le manager et les subordonnés comme des transactions. Pour encourager la performance des travailleurs, le manager qui applique ce type de leadership met en place une structure claire de récompenses et de punitions. Le but est d'encourager le travailleur à atteindre son objectif pour par exemple bénéficier d'une prime, d'un voyage, d'une meilleure voiture de société, etc.
- Le leadership de serviteur : ce type de leadership est axé sur le bien-être de ses travailleurs subordonnés. Le manager qui applique ce type de leadership sera très attentif aux aspirations et aux volontés de développements de carrières de ses travailleurs.
- Le leadership transformationnel : développé par McGregor Burns (1978), ce type de leadership encourage le travail collaboratif pour atteindre des objectifs fixés par le manager. Le manager essaie donc de susciter l'enthousiasme chez les travailleurs. Un mécanisme de récompenses est également prévu mais celui-ci est commun à tous les membres de l'équipe.

- Le leadership démocratique : ce type de leadership de plus en plus demandé par les travailleurs de la nouvelle génération repose sur deux aspects. Premièrement, le leader fait partie du processus, de l'équipe de travail. Deuxièmement, les travailleurs subordonnés construisent avec le leader les objectifs et peuvent participer aux décisions.
- Le leadership autoritaire : ce type de leadership est l'opposé du leadership démocratique. Ici, le leader prend seul les décisions que les subordonnés sont priés d'appliquer sans discuter. (Plane, 2015)

Le but ici n'est pas de faire une stratification entre « bons » styles de leadership et « mauvais » styles de leadership. Chaque organisation en fonction de sa situation et de son personnel demandera un style de leadership qui lui est propre. Dans certains cas, l'urgence demandera au leader d'appliquer un leadership plus autoritaire. Enfin pour les tâches quotidiennes qui ne demandent pas de créativité et peu de réflexion, le leadership transactionnel sera le plus indiqué. Alors que pour les activités qui demandent de l'imagination, le leadership transformationnel sera le mieux adapté. (Plane, 2015).

Le leadership éducatif

Comme dans le secteur privé, le choix du leader est prépondérant pour assurer le bon fonctionnement de l'établissement scolaire. A l'heure où les changements se multiplient dans le domaine de l'enseignement avec le Pacte pour un Enseignement d'excellence, plus que jamais le directeur de l'établissement doit avoir un rôle d'accompagnateur. Ce dernier doit bien définir son plan pour l'école et bien expliciter celui-ci aux différents acteurs de l'établissement s'il veut garder son équipe motivée. (Ligot, 2017) Il a été prouvé que les écoles qui ont un directeur absent et moins présent au côté des enseignants affichent un taux de satisfaction du personnel moins important et plus d'absentéisme des professeurs. (Rousseau, 2019).

Au niveau de la structure hiérarchique des écoles, peu de choses ont changé ces dernières décennies. Le directeur de l'établissement gère tous les membres du personnel de son établissement. (Rousseau, 2019).

Au niveau du leadership, chaque école a des objectifs à atteindre (fixés dans le contrat d'objectifs depuis le Pacte pour un Enseignement d'excellence), une politique d'établissement et des performances évaluées via des indicateurs. Ces performances sont des constats. De là émergent les objectifs. A titre d'exemple, les indicateurs pourraient soulever que l'école X a un taux de réussite au CE1D de sciences bien inférieur à la moyenne des établissements de la FWB. Suite à ce constat, l'établissement se fixera l'objectif d'augmenter ce taux de réussite et élaborera des stratégies. Le leadership scolaire est donc un mélange de tous ces éléments dont le but principal est de faire au mieux pour tous les élèves. (Progin, 2015) Les directeurs se doivent d'accompagner toute leur équipe vers les objectifs à atteindre. Enfin, ce dernier doit constamment être à la recherche de pistes pour améliorer ce qui est déjà en application. (Garand & Letor, 2014)

Les différents types de leadership éducatif

La littérature scientifique aborde de nombreux styles de leadership dans le domaine de l'éducation. Il nous serait impossible de tous les détailler dans ce travail. Nous avons donc dû faire des choix en abordant certains des styles que nous avons lus dans la littérature. Nous avons décidé d'aborder les styles qui étaient le plus souvent mentionnés dans les diverses sources consultées. Nous avons fait le choix d'aborder cette partie selon deux axes. Dans le premier axe, nous développons les styles de leadership à favoriser en raison de leurs conséquences positives. Via le deuxième axe, nous abordons les styles de leadership à éviter en raison de leurs conséquences négatives. Dans ce travail, nous traitons quatre styles de leadership positifs et deux styles de leadership négatifs. Nous commençons par les styles ayant des conséquences positives :

- Le leadership transformationnel : Les directeurs appliquant ce type de leadership ont une bonne image d'eux-mêmes et une bonne image des autres personnes. Ils se montrent à l'écoute de chacun. Ces leaders sont généralement vus comme des personnes motivantes et inspirantes par les membres de l'établissement. Les chefs d'établissement qui utilisent ce type de leadership cherchent à créer une culture d'engagement et d'innovation et à encourager le développement professionnel des membres du personnel. (Garand, Letor & Bonami, 2010)
- Le leadership émotionnel : Les directeurs appliquant ce type de leadership très engagé sont des directeurs passionnés par leur métier et qui veulent toujours faire mieux pour tous les acteurs de l'école (professeurs, élèves, etc). Enfin, ce type de leadership laisse beaucoup de place aux émotions et souhaite instaurer un climat de confiance. (Garand, Letor & Bonami, 2010).
- Le leadership directif : Dans ce type de leadership, le chef d'établissement prend les décisions en ne consultant pas le personnel enseignant ou administratif. Ce type de leadership est souvent utilisé dans les établissements où les objectifs sont très clairement définis et où il y a peu de place pour la créativité et l'innovation. A noter que par rapport au leadership autoritaire traité plus bas dans ce travail, le leader directif n'instaure pas un climat de peur. Sur du court terme, dans certaines situations, les collaborateurs peuvent apprécier ce style en raison de l'efficacité que celui-ci peut avoir dans des situations de crise ou lorsque le personnel est peu qualifié. Sur du plus long terme, ce style peut engendrer de la démotivation chez les travailleurs. Au niveau du leader, le risque est grand qu'avec le temps, il passe d'un style directif à un style autoritaire. (Asana, 2023).
- Le leadership distribué : Dans ce type de leadership, le directeur n'est pas le seul leader de l'établissement scolaire. En fonction de leur expertise, tous les acteurs de l'école sont reconnus comme étant capables de faire preuve de leadership. Les membres de l'établissement sont encouragés à prendre des initiatives et à collaborer pour atteindre les objectifs de l'établissement. Le directeur joue un rôle de facilitateur, en créant des conditions favorables à la participation active des membres de l'établissement.

(Boncompain, 2020). Ce type de leadership a l'avantage de rendre acteurs les membres du personnel. Ceux-ci sont alors davantage motivés. Enfin, cela évite une déconnexion entre l'utopie et la réalité du terrain vu que les personnes qui prennent la décision sont censées connaître le domaine. (Garand, Letor & Bonami, 2010).

A noter qu'il nous semble important de rappeler la complémentarité de ces styles de leadership. En effet, en fonction des personnes et de la situation, le directeur peut être amené à instaurer un style de leadership différent de celui habituellement utilisé. Un style de leadership qui convient à une équipe peut ne pas convenir à une autre. Dès lors, le directeur doit se montrer réflexif et être capable de se remettre en question lorsqu'une difficulté est rencontrée. (Boncompain, 2020)

Enfin s'il y a des styles de leadership à favoriser, il y a également des styles de leadership à bannir. Voici deux exemples.

- Le leadership du laisser-faire : dans ce type de leadership, le directeur laisse les acteurs de l'établissement faire comme ils le souhaitent. Ce type engendre des dérives et surtout des tensions au sein de l'équipe entre les personnes qui estiment qu'il faut faire comme ça et d'autres qui estiment qu'il faut faire autrement. Cela aboutit également à des contradictions qui peuvent brouiller les idées des élèves ainsi que des parents et nuire à la réputation et à la qualité de l'enseignement. (Boncompain, 2020)
- Le leadership autoritaire : dans ce type de leadership, le directeur instaure un climat de peur et met beaucoup de distance entre son équipe et lui. Il dirige seul sans se soucier de son personnel. En cas de problèmes, l'équipe éducative a peur de le solliciter, ce qui engendre dans certains cas, une déconnexion entre l'école et le directeur. (Boncompain, 2020)

Les risques et les conséquences du leadership

Un leadership inadapté ou un leadership de type laisser-faire ou autoritaire peut avoir des conséquences psychosociales, pédagogiques et sur l'innovation. (Boncompain, 2020)

Autant le choix d'un leadership qui convient à l'établissement va engendrer des conséquences positives, autant le choix d'un leadership qui ne convient pas va engendrer de nombreuses conséquences négatives. Au niveau de l'innovation, un mauvais leadership va engendrer une baisse de la motivation et donc une diminution de l'investissement du personnel dans son travail. Enfin, un directeur appliquant un style de leadership autoritaire ou laisser-faire peut engendrer de l'hostilité physique ou verbale entre les différents membres du groupe. Dans des cas plus graves, cette hostilité peut aller jusqu'aux élèves avec des enseignants qui critiquent leurs collègues. (Boncompain, 2020)

Au niveau pédagogique, de nombreux changements ont lieu. Le directeur se doit d'être présent et d'expliquer ces changements à son équipe. S'il ne le fait pas, les risques pédagogiques sont grands en raison de l'interprétation que chaque enseignant fera de ces changements et du projet de l'établissement. Sous une direction autoritaire les enseignants les plus innovants se désengageraient.

Enfin, au niveau des conséquences psychosociales, un mauvais leadership peut engendrer un conflit entre acteurs de terrain et direction. Certains professeurs pourraient décider, pour marquer leur désaccord, de ne plus suivre une règle et/ou de laisser passer des choses interdites dans le règlement d'ordre intérieur. Enfin, en cas d'absence de leadership, un membre de l'équipe normalement subordonné au directeur pourrait prendre le leadership. Cela peut aboutir sur un conflit entre le membre qui souhaite changer les choses et le directeur qui veut conserver son pouvoir. En fonction de son caractère, soit la personne se replie, se conforme au groupe en devenant moins innovante, soit elle quitte l'école. (Boncompain, 2020)

Management et leadership sont deux concepts qui s'entremêlent dans nos organisations actuelles. Le secteur de l'éducation ne fait pas exception à la règle. Bien que les établissements scolaires soient longtemps restés dans une logique traditionnelle, ceux-ci sont aussi amenés à évoluer. Les directions jouent un rôle important dans la communication et l'explication des nombreux changements du Pacte. Elles doivent être les initiatrices de ces changements. Plus que jamais les directions se doivent d'être des leaders afin que toute leur équipe s'adapte aux changements et que personne ne se retrouve laissée sur le côté. Le leadership est une chose qui s'apprend, avec des règles bien établies. Nous avons vu que certains styles de leadership sont à encourager alors que d'autres sont à bannir en raison des nombreuses conséquences qu'ils entraînent. Enfin, ces dernières années, notre système éducatif est en chantier avec le Pacte pour un Enseignement d'excellence. Face aux réticences engendrées par ce dernier, plus que jamais les directions devront se montrer pédagogues avec leur équipe. La tâche n'est pas aisée. Dans la suite de ce travail, nous abordons le Pacte et nous verrons ce qui est prévu pour les directions.

Chapitre 2 : Le Pacte pour un Enseignement d'excellence

L'enseignement en FWB est loin d'être le meilleur. De fortes inégalités sont toujours présentes dans l'enseignement (cf aux annexes). Le Décret Mission pose les objectifs de l'institution scolaire. Or, 25 ans sont passés depuis que ce dernier est entré en vigueur et pourtant, tous les objectifs sont loin d'être atteints. Il faut donc changer les choses, modifier certains aspects au sein de l'institution scolaire dans le but de rendre l'enseignement plus qualitatif pour tous les élèves. C'est dans ce contexte que débute en 2015, un vaste chantier appelé le Pacte pour un Enseignement d'excellence. Celui-ci a déjà engendré et engendrera moult changements au sein des écoles et de toutes les organisations qui entourent l'institution scolaire. Les autorités et le personnel éducatif, conscients que des changements doivent être effectués et que des modifications de « surface » ne suffiront pas à résoudre les inégalités évoquées dans les annexes de ce travail, il y a dans le Pacte pour un Enseignement d'excellence une volonté de réformer le système scolaire dans son entièreté. L'école devra évoluer et les enseignants devront s'adapter. Les deux objectifs principaux du Pacte pour un Enseignement d'excellence sont les suivants: Améliorer la qualité (des apprentissages mais également le bien-être des élèves) de l'enseignement pour tous les élèves (Fédération Wallonie-Bruxelles, 2021) et diminuer le taux de redoublement et le décrochage de moitié. (Ligot, 2017). Au vu des constats réalisés, atteindre ces deux objectifs est ambitieux. Ci-dessous, dans le chapitre n°2 de ce travail, il sera question des changements engendrés par ce Pacte. Par la suite, dans le chapitre n°3, nous reviendrons plus spécifiquement sur notre sujet en abordant les changements/souhaits du Pacte en matière de leadership. Le Pacte étant en cours de réalisation, dans la mesure du possible nous actualiserons les promesses véhiculées par ce dernier. Enfin, pour nous donner une perspective au niveau de son avancement, pour Etienne Denoël, en 2022, quarante pourcents des réformes du Pacte sont déjà mises en application (Denoël, 2022).

Dans ce deuxième chapitre, nous nous basons essentiellement sur le magazine PROF écrit par plusieurs enseignants expérimentés en collaboration avec des experts/universitaires dans le domaine de l'éducation, ainsi que sur les travaux d'Arianne Baye, professeure à l'université de Liège, Faculté de Psychologie, Logopédie et Sciences de l'Education. Département des Sciences de l'éducation. Enfin, pour tout ce qui est actualisation, nous ferons référence à divers articles de presse et à l'ouvrage d'Etienne Denoël.

Un pacte, cinq axes stratégiques

Pour atteindre ces deux objectifs principaux, le Pacte se décompose en cinq axes. Les mesures prises dans le cadre de ce Pacte font référence à chacun de ces axes. Ci-dessous, vous trouverez les cinq axes stratégiques ainsi que les mesures associées à ces derniers.

Axe n°1 : vers des compétences de bases solides pour tous

Pacte pour un Enseignement d'excellence : « Enseigner les savoirs et compétences de la société du XXI^e siècle et favoriser le plaisir d'apprendre, grâce à un enseignement maternel renforcé, à un tronc commun polytechnique et pluridisciplinaire et à un cadre d'apprentissage révisé et reprécisé. » (Pacte d'Excellence, Avis n°3, 2017, p11).

En entrant dans l'institution scolaire, tous les élèves disposent déjà de connaissances. Ces connaissances, les élèves les ont héritées de l'agent de socialisation primaire qu'est la famille. Cependant, toutes les familles ne sont pas semblables. Dans certaines familles, l'école est valorisée, les parents sont universitaires et disposent des codes inhérents à l'institution scolaire. Dans d'autres familles, les parents n'ont pas fait d'études, ils ne parlent pas le français. Le but ici n'est pas de juger ces différentes familles mais bien de constater l'origine des inégalités entre les élèves. Lorsque les élèves arrivent à l'école primaire, de grandes inégalités sont déjà observées entre eux (principalement au niveau de la connaissance de la langue). Or, l'école demande la même chose à tous les élèves. Pourtant il est évident, qu'un enfant dont la famille ne parle pas le français à la maison aura moins l'occasion de travailler son français qu'un enfant dont les parents parlent le français. Pour évoluer à l'école et pour stopper les inégalités, il convient de remettre sur un pied d'égalité tous les enfants indépendamment de leur milieu d'origine. De fait, si ces inégalités ne sont pas dissipées dès le plus jeune âge, celles-ci ne cesseront de s'accroître. Le Pacte pour un Enseignement d'excellence souhaite donc que les écoles développent des pratiques plus inclusives et que tous les élèves démarrent avec des bases solides pour que tous puissent continuer leurs études. (Pacte pour un Enseignement d'excellence, 2022)

Tous les élèves ne sont pas égaux à leur arrivée dans l'institution scolaire. Pour remédier à ces inégalités, le Pacte propose les mesures suivantes :

- Renforcement des maternelles

Depuis la rentrée 2020, la 3^{ème} maternelle est devenue obligatoire en Fédération Wallonie-Bruxelles. (Catteau & al., 2017, pp 15-16). Pour la Ligue des familles, cette mesure est essentielle principalement pour les élèves en difficulté et pour les élèves qui ne parlent pas français. La ligue des familles pense aussi « qu'au plus les enfants sont placés tôt dans des lieux de socialisation, que ce soit la crèche ou l'école, plus cela va avoir un effet bénéfique sur la réduction des inégalités qui sont initialement présentes dans le milieu familial. » (Michiels, 2020).

En outre, qui dit enseignement maternel obligatoire dit plus d'élèves. Il était prévu d'engager 1100 enseignants pour renforcer et compléter les équipes éducatives maternelles. (Catteau & al., 2017, pp 15-16).

Apparition d'un tronc commun polytechnique et pluridisciplinaire

Selon les enquêtes PISA, La Fédération Wallonie-Bruxelles pratique trop et trop tôt la filiarisation. Le Pacte pour un Enseignement d'excellence ne souhaite pas supprimer les filières. Cependant, les auteurs de ce dernier souhaitent que le choix de la filière soit voulu par l'élève et non imposé indirectement par son école. Par le passé, il était possible pour un élève de se réorienter dès la fin de sa deuxième secondaire. Pour Arianne Baye, c'est beaucoup trop tôt. Cette dernière explique qu'à 14 ans, une grande partie des élèves n'ont qu'une vague idée de ce qu'ils veulent faire plus tard. (Baye, 2018). A l'avenir et via le tronc commun, il ne sera possible de se réorienter qu'à partir de la fin de la troisième secondaire. L'apparition du tronc commun a les objectifs suivants : une plus grande maîtrise des compétences de base et savoirs fondamentaux (jusqu'en 3^{ème} secondaire, tous les élèves auront les mêmes cours), une citoyenneté commune, une égalité sociale face à l'école, et la garantie de la maturation du choix d'orientation (afin de faire de la filière professionnalisante, une réelle filière d'avenir, choisie volontairement par les élèves). (Catteau & al., 2017, pp 15-16).

Axe n°2 : vers un métier d'enseignant plus collectif

Pacte pour un Enseignement d'excellence : « Mobiliser les acteurs de l'éducation dans un cadre d'autonomie et de responsabilisation accrues en renforçant et en contractualisant le pilotage du système éducatif et des écoles, en augmentant le leadership du directeur et en valorisant le rôle des enseignants au sein de la dynamique collective de l'établissement. » (Pacte d'Excellence, Avis n°3, 2017,p15)

Depuis quelques années, un certain nombre d'enquêtes et une multitude de données chiffrées évaluent les établissements scolaires de la FWB. En fonction de la localisation, toutes les écoles n'ont pas le même public et donc pas le même indice socio-économique. Toutes les écoles ne sont donc pas semblables et pas confrontées aux mêmes problématiques. Dans le cadre du Pacte pour un Enseignement d'excellence, il y a une volonté de laisser plus d'autonomie aux établissements. Concrètement, les établissements devront déceler les améliorations qu'ils doivent faire sous la forme d'objectifs. Par exemple, pour l'école ayant un taux d'harcèlement élevé, l'objectif sera de diminuer le harcèlement au sein de l'établissement. L'école explicitera cet objectif ainsi que les manières pour atteindre ce dernier dans son contrat d'objectifs. Le contrat d'objectifs constitue le plan de pilotage de l'établissement. (Baye, 2018)

L'élaboration d'un plan de pilotage/contrat d'objectif

A l'heure actuelle et ce depuis l'année scolaire 2020/2021, toutes les écoles doivent avoir élaboré leur plan de pilotage qui est composé d'un contrat d'objectifs. (Catteau & al., 2018, pp 3-5). Afin d'améliorer la qualité de l'enseignement en Fédération Wallonie-Bruxelles, les autorités ont fixé aux établissements scolaires sept objectifs généraux :

- Améliorer significativement les savoirs et les compétences des élèves.
- Augmenter la part de jeunes diplômés de l'enseignement secondaire supérieur.
- Réduire les différences entre les résultats des élèves les plus favorisés et des élèves moins favorisés au niveau du statut socio-économique.
- Réduire progressivement le redoublement et le décrochage.
- Réduire les changements d'école au sein du tronc commun.
- Augmenter progressivement l'inclusion des élèves à besoins spécifiques dans l'enseignement ordinaire.
- Accroître l'indice de bien-être à l'école et améliorer le climat scolaire. Chaque établissement, pour arriver à ces objectifs généraux (par exemple : limiter le redoublement) se fixe des objectifs spécifiques (par exemple : mettre en place une cellule de remédiation pour les élèves en difficulté). Ces objectifs spécifiques seront différents en fonction des écoles. En outre, ces derniers seront élaborés en concertation avec l'équipe éducative. Depuis 2019, l'application de ces objectifs est vérifiée par le pouvoir régulateur, c'est-à-dire le service général de l'inspection. (Catteau & al., 2017).

Le contrat d'objectif/plan de pilotage se divise en quatre parties : la philosophie générale de l'établissement (c'est-à-dire le projet d'établissement), les objectifs à trois et à six ans, les stratégies mises en place pour atteindre ces objectifs, et une annexe chiffrée. (Catteau & al., 2017, pp 13-14).

Autonomisation des directions, allègement de certaines tâches administratives et augmentation du leadership du directeur

L'élaboration et la mise en place de ce plan de pilotage laisse à penser que les directions auront encore plus de travail administratif qu'elles n'en ont déjà. Il est vrai que la mise en place et l'analyse de ce plan de pilotage engendrent du travail. Cependant, le Pacte pour un Enseignement d'excellence entend bien se soucier des directions. Pour alléger la quantité de travail de ces dernières, le Pacte souhaite diminuer la lourdeur de certaines tâches administratives. Enfin, le directeur qui aura moins de tâches administratives, aura par contre plus de tâches relationnelles et devra développer son leadership pédagogique (enseignement.be)

Réforme dans la carrière des enseignants

Le Pacte souhaite un enseignement égal pour tous les élèves. Cependant, il n'est pas question de baisser la qualité de l'enseignement en Fédération Wallonie-Bruxelles. Pour ce faire, les autorités souhaitent que les enseignants soient mieux formés. Pour les futurs enseignants d'AESI (l'ancien régendat), les études devraient passer de trois à quatre ans dès la rentrée de septembre 2023. (Sirlereau, 2022). Pour les enseignants déjà dans le métier, le nombre de jours de formation est passé de trois à cinq ou six jours par an et ce depuis 2019.

En outre, trop de jeunes enseignants quittent le métier dans les premières années. Manque de considération, manque de stabilité dans le travail avant la nomination, sont deux des éléments qui expliquent qu'il manque de professeurs et que le métier est aujourd'hui considéré comme en pénurie. Pour encourager les jeunes à entreprendre des études pour devenir professeur mais aussi garder les jeunes enseignants dans le métier, le Pacte pour un Enseignement d'excellence

souhaite plus de stabilité dans la profession et plus d'entraide entre les professeurs expérimentés et les débutants (deux heures semaines pourront être dédiées au travail coopératif entre enseignants). Enfin, les enseignants expérimentés pourraient devenir coordinateurs pédagogiques ou référents pour les enseignants débutants. Sur base volontaire, ils pourraient être chargés, à la demande du directeur, de l'évaluation formative des enseignants. (Catteau & al., 2017, pp 13-14).

Axe n°3 : vers un parcours qualifiant mieux valorisé

Pacte pour un Enseignement d'excellence : « Faire du parcours qualifiant une filière d'excellence, valorisante pour chaque élève et permettant une intégration socioprofessionnelle réussie tout en renforçant son pilotage et en simplifiant son organisation. » (Pacte d'Excellence, Avis n°3, 2017, p19).

De nos jours, dans les représentations collectives, les filières techniques et professionnelles sont souvent jugées inférieures à la filière générale qui est, elle, jugée socialement plus élevée. Une partie des élèves ne choisissent pas d'aller dans ces filières ; ils y vont par dépit parce qu'ils ont raté un, deux ou trois ans dans la filière générale. Dans certains cas, l'élève se retrouve relégué en professionnel car s'il n'y va pas, il rate son année. (Baye, 2018) A l'avenir, les autorités souhaiteraient que l'orientation en technique ou en professionnel soit un réel choix de l'élève. Cela devrait améliorer l'image de ces filières et aussi jouer positivement sur la motivation des élèves qui s'y trouvent

De trois filières à deux filières

En Fédération Wallonie-Bruxelles, l'enseignement est divisé en trois filières. Dans l'imaginaire collectif, une stratification existe entre ces trois filières. Il y a d'abord la filière générale, suivie de la filière de qualification et enfin de la filière professionnelle. La filière générale est jugée socialement plus élevée que la filière qualifiante qui est elle-même jugée socialement plus élevée que la filière professionnelle. A l'heure actuelle où un grand nombre de métiers manuels est en pénurie, les autorités souhaitent revaloriser ces études qualifiantes. Pour ce faire, le Pacte pour un Enseignement d'excellence prévoit un tronc commun. En outre, sur trois filières, n'en subsisteront que deux. Il n'y aura plus de différence entre la filière professionnelle et la filière de qualification. Les deux seront réunies dans une filière de type professionnalisante, centrée sur l'apprentissage d'un métier. A la fin de ce parcours, les élèves ne disposeront de leur CESS qu'à condition de passer une épreuve supplémentaire ou de faire une 7^{ème} année. La filière générale subsisterait sous l'appellation filière de transition. Celle-ci préparera les élèves aux études supérieures. (Catteau & al., 2017, pp 16-17).

Un observatoire du qualifiant et plus de liens entre les études et le monde du travail

Comme dit précédemment certains métiers sont en pénurie, des employeurs peinent à trouver des employés pour travailler dans leur entreprise. Or, les métiers en pénurie ne sont pas forcément les plus représentés au sein des options des écoles. Les auteurs du Pacte souhaitent supprimer certaines options (professionnelles ou qualifiantes) pour lesquelles il y a peu d'intérêt

ou peu de débouché sur le monde du travail. A contrario, il y a la volonté d'ouvrir d'autres options correspondant aux métiers d'avenir (les TIC et IA) et aux métiers en pénurie.

Enfin, le but de la filière professionnalisante sera d'outiller les élèves à rentrer dans le monde du travail. Pour cela, il faut plus de contacts avec le monde du travail. Rencontres avec des acteurs du terrain et davantage de stages seront deux éléments qui devraient être mis en place. Les élèves auront donc un aperçu du travail qu'ils feront théoriquement après leurs études. (Catteau & al., 2017, pp 16-17).

Axe n°4 : vers une école plus inclusive

Pacte pour un Enseignement d'excellence : « Afin d'améliorer le rôle de l'enseignement comme source d'émancipation sociale tout en misant sur l'excellence pour tous, favoriser la mixité et l'école inclusive dans l'ensemble du système éducatif tout en développant des stratégies de lutte contre l'échec scolaire, le décrochage et le redoublement. » (Pacte d'Excellence, Avis n°3, 2017, p22).

la Fédération Wallonie-Bruxelles est championne du redoublement (cf. annexe). Et pourtant, il est maintenant acquis que le redoublement n'a pas ou peu d'effets positifs sur les élèves concernés. L'adage disant que les élèves qui doublent auront l'occasion de se rattraper et de repartir sur un bon pied n'est absolument pas vrai. Que du contraire, le redoublement a des effets négatifs sur les élèves, comme par exemple la perte de confiance en soi. (Baye, 2018). Mais alors que faire ? Pour atteindre cet objectif de diminuer de moitié le redoublement, qualifié par la Fédération Wallonie-Bruxelles de « volontariste, réaliste et atteignable » (Fédération Wallonie-Bruxelles, 2015, pp225), le Pacte compte mettre en place une politique scolaire du « mieux vaut prévenir que guérir ».

Des aides spécifiques en amont

Le but est de fournir une aide spécifique aux élèves qui éprouveraient des difficultés de façon à ce qu'ils ne soient pas dans une situation d'échec et donc de redoublement en fin d'année. Différenciation, remédiation, plus de contacts entre les parents et les enseignants sont les maîtres mots de ce Pacte pour un Enseignement d'excellence. (Catteau & al., 2017, pp 16-17).

Diminuer le taux d'élèves scolarisés dans l'enseignement spécialisé

Ces dernières décennies le nombre d'élèves fréquentant un établissement d'enseignement spécialisé n'a cessé d'augmenter en Fédération Wallonie-Bruxelles. Le pacte souhaite diminuer ce nombre et aller vers plus d'inclusion. Un grand nombre d'élèves présents dans l'enseignement spécialisé pourrait revenir en classe moyennant quelques aménagements. Le Pacte entend financer ces aménagements dits « raisonnables ». En outre, le Pacte souhaite diagnostiquer de manière plus efficace les différents troubles de l'apprentissage afin de fournir une aide à ces élèves le plus tôt possible pour éviter qu'ils ne décrochent du système scolaire. (Catteau & al., 2017, pp 16-17).

Ces aménagements et la mixité accrue dans les classes laissent à penser que les enseignants auront plus de travail. Pour affirmer cette crainte, le Pacte prévoit du personnel supplémentaire

dans les écoles. Des conseillers pédagogiques formés aux aménagements raisonnables devraient aider les écoles et les enseignants à s'habituer à ces « nouveaux » moyens de donner cours. Les enseignants seront davantage formés via les journées pédagogiques. N'oublions pas que le Pacte prévoit deux à trois journées de formation en plus. (Catteau & al., 2017, pp 16-17).

Axe n°5 : vers une école attentive au bien-être

Pacte pour un Enseignement d'excellence : « Assurer à chaque enfant une place dans une école de qualité, et faire évoluer l'organisation scolaire afin de rendre l'école plus accessible, plus ouverte sur son environnement et mieux adaptée aux conditions du bien-être de l'enfant. » (Pacte d'Excellence, Avis n°3, 2017, p28).

Ces dernières décennies la société belge a considérablement évolué. Apparition des réseaux sociaux, tertiarisation de l'économie, mondialisation et importance des langues comme l'anglais ou le néerlandais sur le marché de l'emploi sont tant d'exemples de tous les changements qui entourent le monde du travail actuels (Taskin, 2020). Il convient de faire évoluer l'école afin qu'elle corresponde mieux à la réalité du terrain, aux besoins des enfants actuels.

Plus de place aux nouvelles technologies et à l'éducation aux médias.

Les nouvelles technologies sont dorénavant partout. Il est désormais impensable de faire des études et/ou de travailler sans ordinateur et pourtant, actuellement, les écoles ne disposent pas de matériel efficace.

Enfin, si le harcèlement a toujours existé, avec les réseaux sociaux ce dernier ne se fait plus uniquement à l'école. La lutte contre le harcèlement et l'utilisation raisonnée des médias seront aussi des éléments pour lesquels les enseignants seront formés. Les élèves utilisent les nouvelles technologies au quotidien mais bien souvent ceux-ci ne les utilisent pas correctement. L'éducation aux médias est donc nécessaire.

De nouveaux rythmes

Les vacances scolaires sont calquées sur le calendrier des fêtes catholiques. En outre, historiquement, les grandes vacances durent deux mois, ces deux mois sont les plus importants au niveau des activités agricoles. Les grandes vacances ont été créées pour que les enfants des campagnes puissent aller à l'école tout en travaillant au champs durant la bonne saison. Dès lors, à l'heure de la laïcisation de la société et du déclin de l'agriculture, on peut s'interroger sur l'intérêt de garder ces congés à ces périodes, d'autant plus qu'un grand nombre d'experts, comme Ariane Baye, estiment que la durée et la répartition des congés ne sont pas optimum pour le bien-être des enfants. Les grandes vacances seraient trop longues et encourageraient le décrochage scolaire des plus jeunes alors que les congés de carnaval et de Toussaint sont jugés trop courts pour un repos optimal. (Baye, 2018).

Les experts plaident donc pour un allongement des congés de carnaval et de Toussaint ainsi qu'une diminution des grandes vacances. Ils souhaitent également une plus grande égalité au niveau du nombre de semaines entre les différents congés. Actuellement, il y a huit à neuf

semaines de cours entre les congés de Noël et de carnaval alors qu'il y a seulement quatre à cinq semaines entre les congés de carnaval et de Pâques. (Catteau & al., 2017, pp 16-17).

Après avoir fait couler beaucoup d'encre et ce depuis de nombreuses années, le nouveau rythme scolaire s'applique depuis la rentrée de aout 2022 pour toutes les écoles de la Fédération Wallonie-Bruxelles. Sans diminuer le nombre global de jours de congés, le futur calendrier scolaire s'appuiera sur une période d'environ sept semaines de cours, suivie par deux semaines de vacances, et ce durant toute l'année. (Denoël, 2022).

Les congés de Toussaint et de carnaval passeront donc de une à deux semaines. Les congés d'été, qui débutaient traditionnellement le 1er juillet pour s'achever au 31 août, seront rabotés à six semaines. (Denoël, 2022).

Les changements sont multiples et le mécontentement des acteurs de l'éducation est parfois grand dans nos écoles. Face à tous ces changements, les directeurs ont un rôle important. Ils doivent d'une part rester informés de ces changements et d'autre part, ils doivent expliquer ces changements à leur équipe éducative qui n'est pas forcément au courant et qui se montre parfois hostile par rapport aux décisions prises par le directeurs. En effet, le directeur se doit d'appliquer les mesures du Pacte. Les enseignants lui en tiennent parfois rigueur pensant qu'il applique ces mesures de sa propre volonté. Autant dire, que pour exercer le métier de directeur actuellement, il vaut mieux avoir des compétences au niveau de la gestion des ressources humaines et avoir quelques notions de leadership. Le Pacte promet de ne pas laisser les directeurs livrés à eux-mêmes. Une série de mesures visant à épauler et à former les directeurs est prévue dans le Pacte. Ces mesures seront le contenu de notre chapitre n°3.

Chapitre 3 : l'influence des réformes du Pacte sur les fonctions et le leadership des directions d'écoles

Rappelons un constat soulevé plus tôt dans ce travail : « les établissements scolaires ayant des performances aux indicateurs inférieurs aux autres établissements de même type ont bien souvent un leadership qui n'est pas adéquat » (Rousseau, & al, 2019). Le leadership des directions a donc des conséquences importantes sur le bien-être du personnel et donc sur la qualité de l'enseignement dispensé aux élèves et donc, par voie de conséquence sur le niveau de réussite des élèves. Impossible donc pour le Pacte qui se conçoit comme une réforme systémique, d'aborder l'institution scolaire sans réfléchir au management de nos écoles et à la fonction de directeur d'établissements scolaires.

Le Pacte pour un Enseignement d'excellence et le leadership distribué

Bien conscients de l'importance du leadership du directeur sur la dynamique positive ou négative d'un établissement, les experts qui ont élaboré le Pacte souhaitent changer les choses en augmentant le leadership des directions. La volonté du Pacte n'est pas d'implémenter un leadership « autoritaire » ou de type « laisser aller » mais bien d'installer un leadership centré sur l'apprentissage organisationnel qui encouragera la participation active de tous les acteurs du système scolaire (enseignants, élèves, parents, directeur et personnel administratif) dans la prise de décisions concernant l'organisation et le fonctionnement des établissements scolaires. (Fondation Roi Baudouin, 2016)

A l'avenir, le Pacte souhaite que le chef d'établissement ait moins de tâches administratives mais plus de fonctions centrées sur la pédagogie et l'humain. Le directeur aurait un rôle important au niveau de la gestion de son équipe et dans l'instauration d'un climat de confiance propice à la collaboration entre tous les acteurs de l'école. Le directeur veillerait davantage à l'évolution des carrières de ses travailleurs, à la reconnaissance, au développement des compétences et au bien-être de ceux-ci semblablement à ce que fait déjà un manager dans le secteur privé. Dès lors, pour répondre à ces volontés du Pacte, les chefs d'établissement devront développer leur leadership et donc devenir des leaders qui transmettent leur vision des choses.

Face à ces constats, nous pouvons affirmer que le Pacte pour un Enseignement d'excellence souhaite implémenter un leadership de type « distribué » dans nos écoles. En effet, la volonté de responsabilisation des membres du personnel ainsi que le souhait de partager les responsabilités et les décisions sont deux éléments qui cadrent bien avec le leadership distribué développé plus haut dans ce travail. Enfin, le Pacte souhaiterait un directeur/leader attentif à son équipe et qui jouerait le rôle de facilitateur pour le développement et le bien-être de son équipe.

Le Pacte souhaite changer le leadership et entend aiguiller les acteurs de l'enseignement. Pour ce faire, le Pacte pour un Enseignement d'Excellence prévoit plusieurs mesures visant à promouvoir un leadership distribué dans l'enseignement, notamment:

- La création de communautés d'apprentissage professionnelles dans lesquelles les enseignants peuvent collaborer et échanger des bonnes pratiques. Via cette communauté, les bonnes pratiques éducatives pourront être partagées entre enseignants.
- La mise en place d'une cellule de soutien à l'innovation pédagogique pour accompagner les établissements dans la mise en place de nouvelles pratiques éducatives.
- L'élaboration d'un projet d'établissement pour chaque école, impliquant tous les acteurs de l'éducation dans la définition d'objectifs et de stratégies pour améliorer l'enseignement et l'apprentissage.
- La mise en place d'une évaluation formative pour les directeurs et les enseignants, basée pour les enseignants sur des observations en classe et des feedbacks réguliers, afin de les aider à développer leurs compétences professionnelles. (Fondation Roi Baudouin, 2019).

Bien que le leadership distribué engendrera des changements au niveau des rapports entre le directeur et les autres membres du personnel, le directeur reste le chef d'établissement. L'avis n°3 du Pacte pour un Enseignement d'excellence liste quelques conditions nécessaires pour assurer le bon fonctionnement de l'établissement avec un leadership de type distribué. Voici ces conditions :

- La ligne hiérarchique reste existante, le chef d'établissement reste le leader principal et la personne qui prend les décisions. Via le leadership distribué, le directeur délègue certains aspects aux enseignants qui deviennent davantage acteurs des décisions de leur école mais ces derniers ont uniquement un pouvoir de proposition. En outre, le directeur reste le responsable général et reste garant de la stratégie de son école
- La création de la fonction des coordinateurs pédagogiques. Les coordinateurs sont des enseignants et ils doivent être reconnus pour leur expérience et compétence en matière de pédagogie. Leur but est de permettre une meilleure communication entre le directeur et l'équipe enseignante.
- Les coordinateurs pédagogiques ont donc du temps nécessaire à l'exercice du leadership distribué. Les coordinateurs doivent également conserver du temps pour leur activité d'enseignement afin de ne pas perdre l'expérience de terrain et le lien avec l'équipe enseignante.
- Les coordinateurs font le lien entre le directeur et les autres travailleurs de l'établissement. Les coordinateurs peuvent suggérer des éléments au directeur, être des relais au niveau de l'information mais en aucun cas, ils ne peuvent prendre des décisions unilatéralement sans discussion avec le directeur. (Pacte d'Excellence, Avis n°3, 2017).

Les enjeux autour du métier de directeur

Malgré un Pacte qui sur le papier semble bien pensé, sur le terrain on constate une grande réticence des différents acteurs de l'enseignement par rapport à ces différentes réformes. Par exemple, si l'on prend la réforme dite du « tronc commun », 84% des enseignants y sont défavorables. En effet, 24% des enseignants interrogés estiment être défavorables à la réforme.

60% y sont même fermement défavorables. Uniquement 5% des enseignants estiment être tout à fait d'accord avec la réforme. (Bomboir, 2022). Récemment, en témoignent les revendications des syndicats lors des diverses grèves des années 2022 et 2023. C'est la réforme dite de « l'évaluation formative » qui a énormément crispé le monde de l'école. De fait, depuis que cette idée est sortie, plusieurs grèves ont éclaté demandant notamment la révision et/ou la suppression de ce processus d'évaluation. (Hutin, 2023). La Fondation Roi Baudouin est consciente que bouger les lignes dans l'institution scolaire en Belgique est très complexe en raison du nombre important d'acteurs de terrain et des conceptions de ce que doit être l'école. Ces conceptions sont parfois opposées d'une école à l'autre en fonction du pouvoir organisateur, de l'âge des acteurs et de la réalité socio-économique et culturelle de l'établissement. Cela engendre parfois de grandes différences au niveau vécu et travail d'un établissement à l'autre. (Bomboir, 2022).

Face à ces réticences et avec la volonté d'aider notre système éducatif et les différents acteurs qui le composent, la Fondation Roi Baudouin a initié en 2014 un programme d'accompagnement nommé « Coaching des Directions d'école » pour aider aux changements. Concrètement, La Fondation Roi Baudouin s'est rendue dans différentes écoles qui souhaitaient être aidées. Après avoir écouté les différents acteurs du système éducatif et avoir effectué de nombreuses visites de terrain, la Fondation a pu énoncer différentes propositions concrètes visant à aider aux changements et à augmenter l'impact des directions d'école.

La première étape du programme a été d'écouter les acteurs de terrain en demandant aux directeurs interrogés d'énoncer les problèmes, les besoins et les freins liés à leur métier. Différents éléments sont ressortis des entretiens. Voici les éléments principaux synthétisés par la Fondation Roi Baudouin :

- Un manque de temps : A l'heure actuelle, les directions ont une multitude de fonctions et un rôle administratif important, ce qui laisse très peu de temps à l'accompagnement pédagogique souhaité par le Pacte avec sa volonté d'instaurer un leadership distribué.
- Un manque d'autonomie : l'institution scolaire est complexe et les changements sont nombreux et réguliers. Les directions doivent suivre ces changements, ce qui n'est pas simple. Au niveau de la gestion du personnel, les directions ne font pas ce qu'elles veulent. Avec la nomination, le personnel enseignant est quasiment intouchable, ce qui prive le directeur de son autorité. Instaurer le changement dans une école n'est donc pas une chose facile compte tenu des difficultés citées ci-dessus.
- Un manque de moyens : l'Etat investit dans l'enseignement. Mais la répartition de ces investissements financiers pose question. Bien que le coût de l'enseignement est élevé, bien souvent sur le terrain, on peut constater un manque de moyens matériels et humains. Développer de nouvelles pratiques éducatives en lien avec les nouvelles technologies ou augmenter la réussite des élèves ayant des difficultés via la différenciation, sont deux éléments qui sont parfois souhaités par l'équipe éducative mais irréalisables budgétairement.
- Un déficit de compétences et de connaissances des enseignants : alors que les pratiques pédagogiques évoluent et que les recherches scientifiques foisonnent, les directions

constatent que les enseignants ne sont pas informés et que donc ces derniers ne font pas évoluer leurs pratiques pédagogiques.

- Une résistance au changement : Certaines directions et certains enseignants ne souhaitent pas les changements. Ceux-ci ne sont pas motivés et ne souhaitent pas se remettre en question et faire évoluer leurs pratiques. Les professeurs souhaitent aussi gérer leur classe comme ils le souhaitent, sans aide extérieure et surtout sans être évalués. Enfin, acteur individuel dans un système éducatif complexe, certains directeurs se sentent incapables de changer les choses.
- Manque de vision et de travail collectif : pour assurer la continuité des années d'étude, les enseignants doivent discuter et collaborer. Or, dans les faits, les directions déplorent un manque de collaboration. Chacun décide de faire comme il l'entend et il y a donc un manque de fil conducteur entre les cours, entre les années et entre les enseignants. Enfin, dans certaines écoles, il est difficile de savoir les objectifs de l'établissement. Il y a donc aussi, parfois un manque de pilotage.
- Des contextes conflictuels : des conflits peuvent éclater entre les différents acteurs de l'enseignement. Ces conflits engendrent parfois une ambiance pesante délétère à la collaboration et/ou un mal-être des acteurs de terrain engendrant une démotivation et dans certains cas des dépressions. Ces éléments engendrent donc de l'absentéisme, ce qui est défavorable aux apprentissages.
- Des appuis et des outils : Les éléments cités ci-dessus donnent une vision négative du métier de directeur et une réalité bien triste d'un directeur désemparé, seul et sans aucune marge de manœuvre. Cette vision n'est pas l'exacte vérité. Heureusement dans la majorité des établissements, les directions peuvent compter sur l'aide et le soutien de leur équipe. Des aides extérieures aux établissements existent aussi (PMS, PO, équipes mobiles, etc.)
- Des enjeux transversaux : Face à ces constats et pour assurer l'application des changements souhaités par le Pacte, il est nécessaire d'outiller les directions. Il faut former les directions au management afin qu'elles puissent développer un leadership efficace permettant d'instaurer un climat relationnel serein à la collaboration et au travail de chacun. (Fondation Roi Baudouin, 2016).

Les défis sont nombreux et les directions occupent une place centrale dans tous les éléments cités ci-dessus. Pour la Fondation Roi Baudouin, les directions doivent être aidées au niveau de la charge de travail et principalement au niveau de la surabondance du travail administratif qui ne laisse pas assez de temps pour le côté relationnel que doivent développer les directions. (Fondation Roi Baudouin, 2016). Pour pallier à cela, le Pacte comprend le projet d'engager du personnel administratif visant à épauler le directeur dans ses tâches administratives. (Pacte d'Excellence, Avis n°3, 2017).

Au niveau de la gestion des ressources humaines, les aspirants directeurs doivent être mieux formés au niveau des compétences relationnelles qu'ils doivent acquérir. La formation des directions ne doit pas s'arrêter une fois la prise de fonction mais bien continuer les premiers mois. Enfin, tous les acteurs de l'enseignement doivent être évalués et cette évaluation doit

permettre l'amélioration du système. Lors de la sélection du directeur par le pouvoir organisateur, ce dernier doit aussi être attentif aux compétences que doivent avoir les directeurs pour exercer adéquatement leur métier et donc, être attentif aux compétences relationnelles. (Fondation Roi Baudouin, 2016- Fondation Roi Baudouin, 2019).

Au niveau structurel, il faut encourager les enseignants à collaborer en dehors de leurs horaires de cours. Le Pacte est bien conscient de cet aspect, vu que depuis 2019, les enseignants du secondaire et du fondamental doivent prêter 60 heures de travail collaboratif par an. (Prof n°42, 2019). Dans ses fonctions, le directeur doit avoir un poids réel dans l'évaluation de son personnel. (Fondation Roi Baudouin, 2016).

Pour clôturer ce chapitre et le précédent, nous pouvons affirmer que les réformes véhiculées dans le Pacte semblent cohérentes par rapport aux problèmes et enjeux cités par la Fondation Roi Baudouin et synthétisés dans le chapitre n°3 de ce travail. A titre d'exemple, si nous reprenons l'aspect du « déficit de compétences et de connaissances des enseignants », le Pacte semble conscient de cela en souhaitant amener les innovations à son personnel en augmentant le nombre de jours de formation.

Revenons sur trois affirmations présentes dans l'Avis n°3 du Pacte pour un Enseignement d'excellence (2017) : « la mise en place de mécanismes de leadership distribué », « une plus grande souplesse pour les PO et les directeurs dans la gestion des moyens d'encadrement » et « l'implication plus grande du directeur dans la GRH de son équipe » (Pacte d'Excellence, Avis n°3, 2017, p17). Le Pacte souhaite aller vers un leadership de type distribué. Cela est clairement explicité dans l'Avis n°3 du Groupe central. Depuis plusieurs années, de nombreux acteurs du milieu académique mais aussi de nombreux acteurs de terrains militent pour du changement et/ou réclament de l'aide. En 2016, la Fondation Roi Baudouin rend le rapport synthétisant son programme d'accompagnement nommé « Coaching des Directions d'école » initié en 2014. Dans son rapport, la Fondation ne cite pas les mots : leadership distribué. Le rapport fait par contre mention des éléments qui posent problème au niveau de la fonction de directeur. Des pistes de solution sont également fournies. Manque d'autonomie, surabondance de travail administratif, absence de formation au niveau de la gestion des ressources humaines sont tant d'éléments pointés par la Fondation Roi Baudouin. (Fondation Roi Baudouin, 2016).

Dans l'Avis n°3 du Pacte, on ressent que les auteurs ont compris qu'il n'était pas possible de réformer l'institution scolaire sans changer les missions des directions et la fonction de directeur. L'Avis n°3 énonce que les directeurs ont un rôle prépondérant dans leur école. Donner à ces derniers uniquement des tâches administratives est un gaspillage de talent. Semblablement à ce qui est dit dans le rapport de la Fondation Roi Baudouin, le Pacte souhaite une implication plus importante du directeur dans le processus de recrutement et moins de tâches administratives pour que le directeur ait plus de temps pour les tâches en lien avec son rôle de leader d'établissement. Ces éléments ont pour but l'instauration d'un style de leadership distribué où chaque acteur devra avoir conscience qu'il a un rôle important pour atteindre les objectifs du contrat d'objectifs et donc, par voie de conséquence, un rôle dans l'amélioration du système éducatif. Pour instaurer le leadership distribué et pour responsabiliser tous les

acteurs, il y aura un lien plus fort entre l'équipe éducative et le directeur via la nouvelle fonction de coordinateur pédagogique. Les coordinateurs sont des enseignants qui seront choisis en raison de leur expérience. Ces coordinateurs seront en charge d'une partie de l'équipe éducative. Par exemple, trois coordinateurs dans une école secondaire : un qui s'occupe du premier degré, un autre qui s'occupe du deuxième degré et le dernier qui s'occupe du troisième et dernier degré. Les coordinateurs sont des soutiens au directeur et assurent le lien entre équipe éducative et la direction. La fonction de directeur sera, via les coordinateurs pédagogiques, une fonction nettement moins individuelle que par le passé.

Dès lors, nous pouvons constater une adéquation entre ce qui est formulé dans le Pacte et ce qui est énoncé par les acteurs de terrain, ici les directeurs dans le cadre du projet « Coaching des Directions d'école » de la Fondation Roi Baudouin. Enfin, le Pacte souhaite instaurer un leadership de type distribué dans les écoles et il y a une prise de conscience de l'importance que la fonction de directeur revêt dans un établissement. Le groupe central a conscience que l'absence de fonctions liées à la gestion des ressources humaines dans la profession de directeur est un handicap pour le bon fonctionnement de nos établissements.

En instaurant le leadership distribué, le Pacte souhaite reconnaître l'expertise et les connaissances des différents acteurs de l'éducation, favoriser la collaboration et l'échange d'idées entre eux. Le but de ce projet à le même but que pour toutes les réformes du Pacte : améliorer la qualité de l'enseignement et de l'apprentissage, en s'appuyant sur une participation active et une responsabilisation partagée.

Chapitre 4 : L'influence du leadership sur le bien-être

Dans ce chapitre, nous abordons le bien être selon deux axes distincts. En premier, nous abordons l'aspect du bien-être chez les enseignants via la notion du sentiment d'efficacité personnelle. Dans un second temps, nous abordons l'aspect du bien-être chez les élèves.

Le bien-être chez les enseignants

Le sentiment d'efficacité personnelle est un concept développé par Albert Bandura et qui fait référence à la croyance d'un individu en sa capacité à accomplir une tâche spécifique avec succès. (Guerrin, 2012). Dans le contexte de l'enseignement, il s'agit de la conviction de l'enseignant qu'il peut avoir un impact positif sur l'apprentissage et le développement de ses élèves. (Lecomte, 2004). Le sentiment d'efficacité personnelle d'une personne peut varier d'une journée à l'autre en fonction de divers éléments, en voici quelques-uns :

- La maîtrise personnelle : le fait d'avoir connu plusieurs réussites par le passé et le sentiment de bien connaître son sujet sont deux éléments qui influencent positivement le sentiment d'efficacité personnelle. Dans l'enseignement, c'est le sentiment d'être à l'aise avec sa matière, ses attributions de cours qui influencent positivement ce sentiment et détermine la confiance des enseignants en leur capacité à enseigner efficacement.
- L'apprentissage social : pour s'évaluer et évaluer ses capacités, les individus vont avoir tendance à comparer leurs performances avec d'autres individus similaires à eux. Dans l'enseignement, les professeurs auront tendance à discuter avec leurs collègues pour savoir s'ils rencontrent les mêmes difficultés. A noter, qu'il faut être très attentif à la sincérité des propos de l'individu qu'on a en face de soi. Certains pourraient mentir et/ou ne pas raconter leurs difficultés. En effet, si le collègue en question dit qu'entre lui et les élèves « tout va bien » alors que l'autre éprouve des difficultés cela diminuera le sentiment d'efficacité personnelle de l'individu qui éprouve des difficultés.
- La persuasion par autrui : ce sont les retours/feedback sur le travail effectué. En cas de difficultés, cela sera le collègue qui vous épaulera en disant « tu sais moi aussi j'ai déjà vécu pareille situation ». Ce sont aussi les retours positifs de son directeur et/ou de ses élèves lorsque tout va bien. Tous ces petits mots augmentent le sentiment d'efficacité personnelle d'un individu. A contrario, l'absence de retour augmente le sentiment d'insécurité. Des retours négatifs ou écrasants peuvent affecter le sentiment d'efficacité personnelle des enseignants.
- L'état physiologique et émotionnel : Ce sont tous les éléments qui ne dépendent pas directement du travail mais plutôt de la vie personnelle de l'individu. Sa situation de santé, familiale, financière sont autant d'aspects qui peuvent avoir un impact négatif sur le sentiment d'efficacité personnelle d'un travailleur, et donc d'un enseignant. (Guerrin, 2012).

Il y a plusieurs éléments qui peuvent influencer le sentiment d'efficacité personnelle des enseignants. Ces éléments varient d'un enseignant à l'autre et d'une situation à l'autre. Les directions et les collègues peuvent aider les enseignants à maintenir leur sentiment d'efficacité personnelle en leur offrant du soutien, des feedbacks constructifs et des opportunités de développement professionnel.

On comprend dès lors l'importance d'avoir une direction formée aux pratiques de leadership et développant un leadership davantage centré sur l'humain. Le leadership distribué permet cela. En libérant du temps alloué à la paperasse, les directeurs auront plus de temps pour l'aspect relationnel de leur fonction. En déléguant une partie de leurs responsabilités, les directeurs rendront les enseignants acteurs de leur vie de travail. Enfin, en donnant aux directions, un vrai pouvoir d'évaluation de son personnel, les enseignants recevront des feedbacks qui leur permettront de progresser. (Lecomte, 2004)

Le sentiment d'efficacité personnelle des enseignants est donc un élément clé pour le succès de l'école. Les enseignants qui ont une forte conviction en leur capacité à influencer positivement leurs élèves sont plus susceptibles de travailler de manière efficace et de chercher à améliorer leurs pratiques pédagogiques. Il est donc important pour les directions d'école de promouvoir un leadership efficace, à l'écoute des besoins de son personnel. (Lecomte, 2004- Roger & Othmane, 2013)

Enfin, au niveau du bien-être, un sentiment d'efficacité personnelle faible peut engendrer du stress, de la démotivation et de la frustration chez l'enseignant. Sur du plus long terme, un sentiment d'efficacité personnelle faible peut engendrer de l'épuisement professionnel et l'enseignant peut alors souffrir de dépression. Tous ces éléments peuvent avoir des répercussions chez les élèves qui peuvent se sentir également démotivés et recevoir un apprentissage de moins bonne qualité. (Lecomte, 2004)

Le bien-être chez les élèves

Pour réussir, les élèves ont besoin de se sentir capables de réussir la tâche qui leur est demandée. La réussite scolaire est influencée par les trois éléments ci-dessous :

- La croyance des élèves en leur capacité à maîtriser les matières scolaires enseignées.
- La croyance des enseignants en leur efficacité personnelle à motiver et à favoriser l'apprentissage chez leurs élèves.
- Le sentiment collectif d'efficacité du corps enseignant selon lequel leur école peut progresser au niveau des indicateurs et des résultats.

Les enseignants jouent donc un rôle important dans le sentiment d'efficacité personnelle de ses élèves. Un enseignant à l'écoute, encourageant, engendrera généralement un sentiment d'efficacité personnelle élevé chez ses élèves qui seront motivés et se sentiront capables de réussir les évaluations. A l'inverse, un enseignant se montrant rabaissant peut engendrer une baisse du sentiment d'efficacité personnelle chez ses élèves (principalement les élèves qui pour

diverses raisons n'ont pas un sentiment d'efficacité personnelle élevé à la base). (Lecomte, 2004)

Un enseignant démotivé ayant un sentiment d'efficacité personnelle faible peut à son tour par voie de conséquence engendrer un sentiment d'efficacité personnelle faible chez ses élèves. (Lecomte, 2004).

Enfin, le bien-être/mal-être des élèves peut aussi s'expliquer par la politique générale mise en place par l'école dans laquelle ils sont. Alors que certaines écoles se définissent comme écoles élitistes où la compétition entre les élèves est importante et où la diversité est très faible, d'autres écoles souhaitent développer des pratiques inclusives dans le but d'intégrer un maximum d'élèves. (Rousseau & al, 2019).

Le leadership distribué des directions, qui instaure une ambiance propice à la collaboration d'écoles constitue un levier pour le développement de pratiques plus inclusives. Le développement de pratiques inclusives est un souhait du Pacte pour un Enseignement d'excellence.

Conclusion

En témoignent nos résultats aux test PISA, notre système éducatif actuel se montre peu performant. De nombreuses inégalités existent et ces inégalités influent ensuite sur l'entièreté de la société. Le Pacte pour un Enseignement d'excellence a comme but d'améliorer notre système éducatif en le rendant plus performant. Pour ce faire, le Pacte promet ne pas se contenter de changements de surface mais de bien creuser pour trouver les causes du manque de performance de notre système éducatif.

Dans le secteur privé, le manager d'une société occupe un rôle central dans l'organisation. Il définit les objectifs de l'entreprise, c'est-à-dire la performance et s'occupe du côté humain de l'organisation. Dans l'enseignement, ce n'est généralement pas le cas. En effet, dans nos écoles, les directions s'occupent davantage de l'aspect administratif plutôt que du côté humain. Dès lors, personne ne s'occupe de la gestion des ressources humaines. Or, on le sait, pour assurer la performance d'une organisation, le manager doit développer un leadership efficace et des pratiques de reconnaissances pour garder son équipe motivée. En outre, dans le secteur privé, le manager s'occupe également de l'évaluation de son personnel en vérifiant que les objectifs soient bien atteints.

Le Pacte a bien conscience de l'importance du leadership pour assurer la performance du système. Ce dernier souhaite diminuer les tâches administratives du directeur afin que ce dernier ait plus de temps pour le côté humain inhérent à la fonction de manager d'une organisation. Via les réformes, le Pacte souhaite tendre vers la mise en place d'un système de leadership distribué et de leadership pédagogique entre la direction et les enseignants. Les directeurs d'écoles auraient pour rôle de favoriser la collaboration et de rendre le personnel acteur des décisions prises par l'établissement.

Enfin, plus qu'une question de performances, le leadership est aussi une question de bien-être. L'absence de retour, d'encouragement et de reconnaissance du directeur vis-à-vis des professeurs engendrent bien souvent une baisse du sentiment d'efficacité personnelle. Cette baisse du sentiment d'efficacité engendre de la démotivation, du stress et dans des cas plus graves des dépressions. Un enseignant démotivé, démotive ses élèves. La baisse du sentiment d'efficacité personnelle de l'enseignant peut, par voie de conséquence, engendrer une baisse du sentiment d'efficacité personnelle des apprenants en face de lui. Cet aspect peut alors engendrer de la démotivation, un désintérêt pour les cours, une baisse des résultats et du décrochage scolaire. Enfin, la politique de l'établissement, tantôt élitiste ou inclusive peut aussi décourager ou encourager une partie des apprenants de l'établissement.

Face à tous ces constats, il était impossible pour la réforme systémique qu'est le Pacte pour un Enseignement d'excellence de réformer le système éducatif sans changer les rôles des directions. Le Pacte, souhaite remettre l'école en phase avec son temps en installant un style de leadership de type distribué dans les établissements scolaires, dans l'espoir d'améliorer le bien-être des différents acteurs des écoles et les performances de notre système éducatif.

Bibliographie

- Baye, A. (2018). *L'enseignement belge est-il le plus inégalitaire au monde?* Université de Liège. <https://www.youtube.com/watch?v=lOCaIX7svuM>
- Bomboir, J. (2022). *La réforme du Pacte pour un enseignement d'excellence en Belgique, et plus précisément l'instauration d'un tronc commun, suscite-t-elle l'adhésion des enseignants de l'enseignement secondaire inférieur ?* Université de Liège. <http://hdl.handle.net/2268.2/14311>
- Boncompain, L. (2020). *Réussir un projet d'établissement. Renforcer le leadership du chef d'établissement par la valorisation des pratiques de classe. Pratiques pédagogiques.* De Boeck Supérieur. ISBN en ligne 9782807338814.
- Catteau, D., Delmee, P., Van Herreweghe, D., & Moreau, C. (2017). Pacte pour un enseignement d'excellence, *Magazine PROF* n°33.
- Catteau, D., Delmee, P., Van Herreweghe, D., & Moreau, C. (2018). Pilotage & contrat d'objectifs, Bruxelles : *Magazine PROF* n°40
- Cavillot, Ch., Caytan, C., Danhier, J., & Dieu, Ph., Dufays, A., Jauniaux, N., Lefèvre, L., Quittre, V., Taymans, J., & Vitry, S. (2021). *les indicateurs de l'enseignement 16ième édition*, Fédération Wallonie-Bruxelles. <http://enseignement.be/index.php?page=28584&navi=4904>
- Cornet, J., Martin, A., & Soutmans, Ph. (2021). *Pratiques des sciences sociales*, tome 1, édition Erasme.
- Delhoune M.-T., (2020). *Analyse de l'institution scolaire et politiques éducatives*, Université de Liège. https://www.cifen.uliege.be/upload/docs/application/pdf/202001/ais_ppt_seance_2.pdf
- Denoël, E. (2022). *État d'avancement du Pacte pour un Enseignement d'Excellence en*

Fédération Wallonie Bruxelles. Bruxelles.

Dietrich, A. (2009). Le manager intermédiaire ou la GRH mise en scène , *Management & Avenir*, 1(21), pp 196-206. <http://doi.org/10.3917/mav.021.0196>

Etienne, E., & Michiels, M. (2020). La troisième maternelle obligatoire : qu'est-ce que ça va changer ? *Magazine Moustique*.
<https://www.moustique.be/actu/2020/02/20/la-troisieme-maternelle-obligatoire-qu-est-ce-que-ca-va-changer-182393>

Garand, M. Letor, C. & Bonami, M (2010). *Travailler ensemble dans les établissements scolaires et de formation. Processus, stratégies, paradoxes. Perspectives en éducation et formation*. De Boeck Supérieur. pp 63 à 77.
<https://doi.org/10.3917/dbu.corri.2010.01>

Guerrin, B. (2012). Albert Bandura et son œuvre. *Recherches en soins infirmiers* 2012/1 (n°108) pp 40 à 50. <https://doi.org/10.3917/rsi.108.0106>

Hutin, Ch. (2023). Enseignement: les syndicats se retirent du Pacte d'excellence. *Le Soir*.
<https://www.lesoir.be/503587/article/2023-03-27/enseignement-les-syndicats>

Kramme, C. (2019). *Le coaching, un levier pour renforcer le leadership des directions d'école*. Fondation Roi Baudouin.

Lecomte, J. (2004). Les applications du sentiment d'efficacité personnelle. *Savoirs* 2004/5 (Hors-série) pp 59 à 90. <https://doi.org/10.3917/savo.hs01.0059>

Ligot, Fr. (2017). Pacte d'excellence : l'École en chantier jusqu'en 2030, in *Démocratie*. <http://www.revue-democratie.be/index.php/societe/enseignement/1266-pacte-d-excellence-l-ecole-en-chantier-jusqu-en-2030>

Mintzberg, H. (1984). *Le manager au quotidien : les dix rôles du cadre*, Les Editions d'Organisation, Paris.

Pacte pour un Enseignement d'Excellence (2017). *Avis n°3 du Groupe central*

<http://www.enseignement.be/index.php?page=0&navi=4911>

Plane, J-M. (2015) Théories du leadership : Modèles classiques et contemporains. *Management*

Sup. Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.plane.2015.01>

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

<https://doi.org/10.4000/rechercheformation.2394>

Progin, L., Richard, E. & Pelletier, G. (2019). *Diriger un établissement scolaire. Perspectives en éducation et formation*. De Boeck Supérieur.

<https://doi.org/10.3917/dbu.progi.2019.01>

Ridder (de), M., Taskin, L., Azjen, M., Antoine, M., & Jacquemin, Ch. (2019). Le métier de manager en transformation : une démarche prospective. *Management & Avenir* 2019/3 (n° 109), pp 37 à 60.

<https://doi.org/10.3917/mav.109.0037>

Rousseau, N., Thiboteau, S., Vincent, L-A., & Pointe, M. (2019). Le leadership de la direction d'école : son influence sur la mise en place de pratiques plus inclusives au secondaire ; *Erade* 2019/1. Canada.

https://www.academia.edu/43824334/Le_leadership_de_la_direction_d_%C3%A9cole_son_influence_sur_la_mise_en_place_de_pratiques_plus_inclusives_au_secondaire

Roger, A. & Othmane, J. (2013) Améliorer l'équilibre professionnel et l'équilibre de vie : le rôle de facteurs liés à l'individu et au soutien hiérarchique. *GRH* 2013/1 (n° 6) pp 1 à 39.

<https://doi.org/10.3917/grh.131.0091>

Sirlereau, M., (2022) Le passage des études pour les instituteurs et régents de 3 à 4 ans est reporté à la rentrée 2023. *RTBF*.

<https://www.rtb.be/article/le-passage-des-etudes-pour-les-instituteurs-et-regents-de-3-a-4-ans-est-reporte-a-la-rentree-2023-10918523>

Taskin, L. & Dietrich, A. (2020) *Management humain : Une approche renouvelée de la GRH et du comportement organisationnel* (2ème édition). De Boeck supérieur.

Terlinden, L. (2021) *styles de management et bien-être au travail*. LTRAV2600.

Van Hove, L & Ribonnet, Ph. (2016) *Pour un renforcement du leadership des directions d'école*. Fondation Roi Baudouin.

Vanholme, V., (2018). Faire entrer le jeu vidéo en classe, Bruxelles : Magazine PROF n°42

Winkels, J. (2015) Redoublement : la Communauté française dernière de classe, *Alteréchos*.
<https://www.alterechos.be/redoublement-la-communaute-francaise-derniere-de-classe/>

Annexes

Via le Pacte pour un Enseignement d'excellence, la Fédération Wallonie-Bruxelles tente d'instaurer dans nos écoles un leadership de type distribué. En effet, le Pacte souhaite encourager les différents acteurs de l'école à collaborer.

En lisant la littérature scientifique, nous avons découvert la complexité et les difficultés que rencontrent les directeurs de nos établissements scolaires. Nous avons aussi découvert les nouvelles compétences que devraient avoir les directeurs de demain.

Le leadership peut constituer un levier comme un frein au bon développement d'une organisation. En matière de bien-être, un mauvais leadership engendrera chez les enseignants une baisse du sentiment d'efficacité personnel. Par voie de conséquence, ces enseignants désengagés engendreront de la démotivation chez leurs élèves. Cette démotivation des apprenants peut se traduire par une baisse des résultats, un désintérêt et dans des cas plus graves, du décrochage scolaire. Le leadership joue donc un rôle important dans le bon fonctionnement d'un établissement scolaire.

Through the Pact for Excellence in Education, the Wallonia-Brussels Federation is trying to establish a distributed leadership in our schools. Indeed, the Pact wishes to encourage the different actors of the school to collaborate.

By reading the scientific literature, we have discovered the complexity and difficulties faced by the directors of our schools. We also discovered the new skills that tomorrow's principals should have.

Leadership can be a lever as well as a hindrance to the good development of an organization. In terms of well-being, poor leadership will lead to a decrease in teachers' sense of personal effectiveness. As a result, these disengaged teachers will create demotivation in their students. This de-motivation of learners can result in lower achievement, disinterest and in more serious cases, dropping out of school. Leadership therefore plays an important role in the proper functioning of a school.