



Session 22 : Cadres de l'éducation

Quel leadership pédagogique pour les directions
dans le cadre de la réforme de la gouvernance en
Belgique francophone ?

Amélie MARSEILLE

Sandrine LOTHAIRE

Communication du 8 juillet 2025



Faculté
de Psychologie
et des Sciences
de l'Education



Contexte de la recherche

Etude portant sur l'expérience des **directions du fondamental ordinaire de la première cohorte des plans de pilotage**
en Belgique francophone en **2023-2024**

- Des chefs d'établissements de l'enseignement maternel et/ou primaire
- Des établissements repris lors de la première vague (2017 → 2018) de la réforme
- Province de Hainaut

Contexte de la recherche

DIRECTION = « acteur pivot » de la réforme (FWB, 2017) :

- Entre l'autorité centrale et l'équipe éducative

Bilan des temps forts de l'expérience :

- De la formation à l'évaluation intermédiaire

Le contexte en FWB depuis 2017 :

- Entre professionnalisation et responsabilisation

Contexte de la Réforme :

Le NPM et la réforme de la gouvernance en FWB

Le Pacte pour un Enseignement d'excellence

Avis n°3 du Groupe central (FWB, 2017)

Plan de pilotage et Contrat d'objectifs

Identité éducative singulière en Belgique francophone :

- Réseaux → Décentralisation
- Référentiels communs (1999)
- Epreuves externes
- Indicateurs communs (+)
- Autorégulation des acteurs (-)

Pilotage par les résultats...

Les directions =
« Performance leaders » (Pons, 2017)
« Agent du changement » (Lessard et al., 2008)

Plan de pilotage et Contrat d'objectifs

De la formation (2017-2018) à l'application (2018-...)

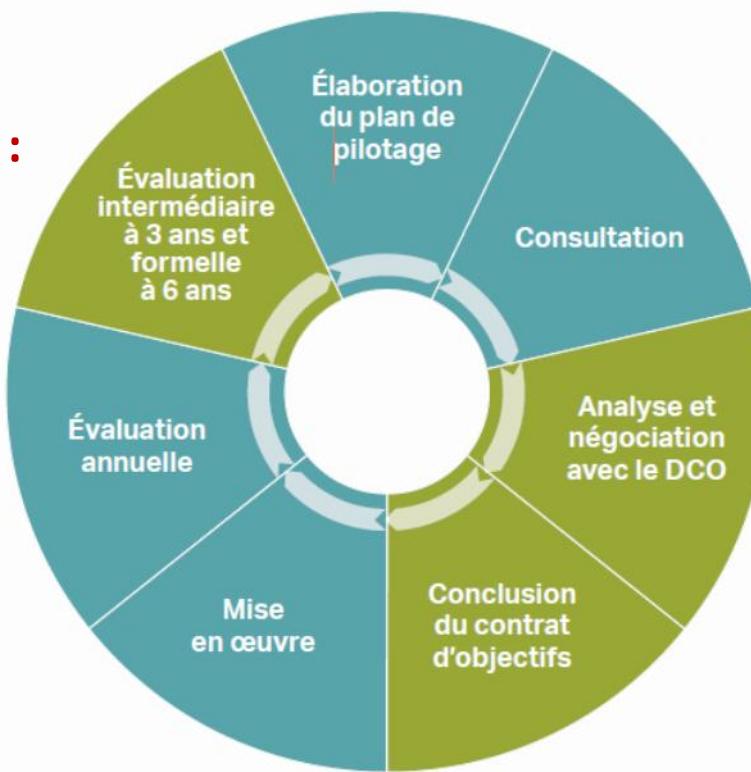
Évaluation intermédiaire :

- Reddition de comptes

Implémentation :

- Stratégies
- Actions
- Régulation

Leadership distribué
→ Former et appliquer



Élaboration :

- Autodiagnostic
 - Lecture des indicateurs
 - Fixation d'OS
 - Recherche de stratégies et d'actions

Contractualisation :

- Négocier (délégué)

Quels défis pour les directions en temps de réforme ?

Légitimité de la réforme

(Yerly & Maroy, 2017 ;
De Keukelaire, 2022)

« Légitimité cognitive »

(Garant & Letor, 2019)

« Expertise » des CSA

(Lothaire et al., 2023)

Légitimité pragmatique

(Garant & Letor, 2019 ;
De Keukelaire, 2022)

« Fermeture à la réflexivité »

(Éraly, 2017 ; Carette & Darimont, 2010)

« Pilotage intuitif »

(Progin et al., 2019)

Travail collaboratif

(Ganglof-Ziegler, 2009 ;
Letor, 2021)

Leadership partagé/distribué

(Gather Thurler et al., 2017)

Leadership pédagogique

(Progin et al., 2019)

Choix d'une enquête qualitative

Critères
d'échantillonnage

Entretien
semi-directif

Analyse
thématique
des données

- Direction
- Fondamental ordinaire
- Province de Hainaut
- Établissement en vague 1
- Expérience :
 - Élaboration PDP
 - Implémentation CO
 - Évaluation intermédiaire

- Guide d'entretien en 4 phases :
- Élaboration
 - + Préparation en amont
 - + Contractualisation
 - Implémentation
 - Évaluation intermédiaire
 - Bilan et projection

- Approche déductive
 - + Grille de codage 1
- Approche itérative
 - + Grille de codage 2
- Codage
- Extraction des verbatims



(Poupart, 1993, 2012 ; Anadón & Guillemette, 2006 ; Mukamurera et al., 2006 ; Deschenaux, 2007 ; Bréchon, 2011 ; Gonthier, 2011 ; Baribeau & Boyer, 2012 ; Berthier, 2016 ; Plard & Martineau, 2019)

1. Préparation en amont

Discours des directions :

- Manque d'informations fiables et cohérentes
- Manque de formation efficace
- Manque de temps
- Influence des média/syndicats

**SAUF réseau
libre**

Différences
interréseaux

(Garant & Letor, 2019)

« Légitimité cognitive »
(Garant & Letor, 2019)

Légitimité de la réforme
(Yerly & Maroy, 2017 ; De Keukelaire, 2022)

« On ne savait pas du tout où on allait parce qu'on était en vague une et que personne n'avait de réponse. » Direction n°4

« On a eu en tout cas beaucoup de rencontres proposées par le SeGEC. » Direction n°3

2. Phase d'élaboration :

Discours des directions :

- Outils non adéquats ou inexistant
- Turnover de CSA
- Critiques des indicateurs (utilisation/ pertinence)
- Leadership partagé/distribué mitigé
- Visibilité des pratiques acceptée
- Travail collaboratif ancré

« Fermeture à la réflexivité »
(Éraly, 2017 ; Carette & Darimont, 2010)

Travail collaboratif
(Ganglof-Ziegler, 2009 ; Letor, 2021)

Leadership partagé/distribué
(Gather Thurler, Kolly Ottiger, Losego et Maulini, 2017)

« Se faire juger sur des statistiques, des chiffres, ce n'est pas très agréable pour un enseignant. » Direction n°10
« On n'a pas utilisé les outils (...) ils arrivaient trop tard. » Direction n°7
« Pour décanter le boulot, on le faisait à quatre ou cinq. » Direction n°6
« C'est le directeur qui a la responsabilité (...) on n'est jamais arrivé à un consensus. » Direction n°11

3. Phase d'implémentation :

Discours des directions :

- Contractualisation : autonomie actée
- Ouverture à l'innovation
- Des OASE « larges » > 3 OS
- Financement interne des actions
- Leadership pédagogique compliqué
- Freins à la formation (modalités)

Leadership pédagogique

(Progin, Étienne et Pelletier, 2019)

Légitimité pragmatique

*(Garant & Letor, 2019 ;
De Keukelaire, 2022)*

« En fait l'enseignement, c'est le roi de la débrouille. » Direction n°13

« Je planifie les visites, mais bien souvent, on a toujours des imprévus. » Direction n°14

Que retenir de cette recherche ?

Les défis rencontrés par les directions du fondamental ordinaire de la première cohorte des plans de pilotage en Province de Hainaut

- Adhésion > Réticence
- Réforme = obligation > nécessité (*« Si c'était à refaire ... ? »*)
- Charge administrative accrue entrave le leadership pédagogique

Limites :

- Des écoles au bilan positif
- Homogénéité de l'expérience
- La disponibilité des directions
- Biais de désirabilité sociale

Perspectives :

- Prolonger la recherche avec d'autres populations/vagues
- Interroger le même échantillon après l'évaluation finale
- Interroger les CSA
- Investiguer l'amélioration des résultats

Merci pour votre écoute !