

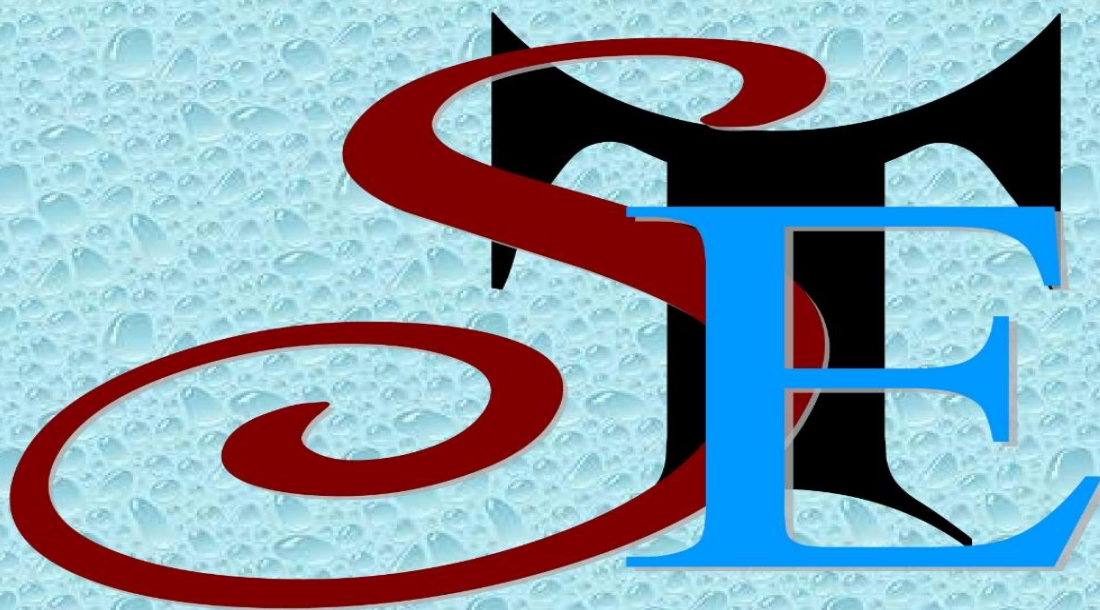


INSTITUT PEDAGOGIQUE NATIONAL  
DE L'ENSEIGNEMENT TECHNIQUE ET PROFESSIONNEL

---

REVUE INTERNATIONALE DES SCIENCES  
ET TECHNOLOGIES DE L'EDUCATION

---



Décembre 2019 N° 012



INTERNATIONALE DES SCIENCES ET TECHNOLOGIE DE L'EDUCATION

**INSTITUT PEDAGOGIQUE NATIONAL  
DE L'ENSEIGNEMENT TECHNIQUE ET  
PROFESSIONNEL**

---

**CENTRE DE RECHERCHE ET DE PRODUCTION**

---

# **REVUE INTERNATIONALE DES SCIENCES ET TECHNOLOGIES DE L'EDUCATION**

---

Directeur de Publication ..... : Dr BERTE Zakaria, IPNETP

Secrétaire de Publication ..... : Dr KONE Koko Siaka, IPNETP

Directeur Scientifique ..... : Pr Kanvally FADIGA, ENS

## *Membres du comité scientifique*

Pr BAHA Bi YOUZAN D. .... : Université de Cocody Abidjan

Pr KOUADIO Bénié Marcel ..... : Université de Cocody Abidjan

Pr SANGARE Moustapha Karam..... : INPHB, Yamoussoukro

Pr GBONGUE Jean-Baptiste ..... : IPNETP, Abidjan

Dr BERTE Zakaria ..... : IPNETP, Abidjan



**TABLE DES MATIERES**

**I - Editorial**

Zakaria BERTE ..... 7

**II - Approche chronopsychologique de l'inhibition cognitive chez des élèves et des travailleurs ivoiriens selon l'âge**

Kolotcholoma Issouf, Bi Tra Isidore TRA, Bouaké BAMBBA,  
*Université Félix Houphouët Boigny, Département de Psychologie* ..... 9

**III - Parcours de vie et renoncement à l'éducation d'enfants lors de la prise en charge familiale du lymphome de burkitt pédiatrique**

Tanoh Valéry KOUASSI, *Université Félix Houphouët Boigny*  
 - Eby-Ama Bénédicte-Ursule KOUA, *Université Alassane Ouattara* .....27

**IV - Structures familiales et performances scolaires des élèves de l'enseignement secondaire dans le département du Borgou (République du Bénin) - OGA Armelle<sup>1</sup> - GNANSOUNOU FOURN Elisabeth<sup>1</sup>**

- TOH Alain<sup>2</sup> - HOUNTONDI Tatiana A.<sup>1</sup> -  
<sup>1</sup>*Département de Sociologie, Université d'Abomey-Calavi*  
<sup>2</sup>*Département de Sociologie, Université Félix Houphouët-Boigny (Côte d'Ivoire)* .....63

**V - La dynamique organisationnelle des écoles en Côte d'Ivoire : nécessité d'une régulation permanente**

Marie Florentine Ahou AYE Ph. D.,  
*Enseignante-Chercheuse au département des Sciences de l'Éducation à l'Institut Pédagogique National de l'Enseignement Technique et Professionnel (IPNETP) et chercheure postdoctorale à l'Université du Québec à Montréal (UQAM).*  
 Madeleine Doffouchi TCHIMOU Ph. D.,  
*Professeure et Chercheure au département d'éducation et Pédagogie de la Faculté des Sciences de l'Éducation à l'Université du Québec à Montréal (UQAM).* ..... 87

**VI - Electrification et intégration sociale à Dribouo en pays bété de Côte d'Ivoire**

DALEBA Groghuey, [dgroghuey@gmail.com](mailto:dgroghuey@gmail.com) - *Institut d'Ethno-Sociologie, Sciences de l'Homme et de la Société, Université Félix Houphouët Boigny d'Abidjan-Cocody* ..... 113

**VII - Does microfinance reduce poverty ? Evidence from Côte d'Ivoire**

Gnoudanfolly A. SORO, *Université Félix Houphouët-Boigny de Cocody - Abidjan,*  
*Chercheur associé au CIRES* [gamasoro@gmail.com](mailto:gamasoro@gmail.com) ..... 135

**VIII - Propriété et stabilité sociale chez John Locke**

N'gouan KOFFI Hyanick Hermann  
 Docteur en philosophie politique et sociale - *Université Alassane Ouattara*  
 Bouaké – Côte d'Ivoire [nhyanick@gmail.com](mailto:nhyanick@gmail.com) ..... 163

**IX - Penser le "vivre-ensemble" en Afrique à partir de John Locke**

Julien N'guessan KOUAMÉ, [kouame.julien.henr@gmail.com](mailto:kouame.julien.henr@gmail.com)  
*Université Alassane Ouattara, Département de philosophie* ..... 191



REVUE INTERNATIONALE DES SCIENCES ET TECHNOLOGIE DE L'EDUCATION

## **LA DYNAMIQUE ORGANISATIONNELLE DES ÉCOLES EN CÔTE D'IVOIRE : NÉCESSITÉ D'UNE RÉGULATION PERMANENTE**

**AUTEUR :** Marie Florentine Ahou AYE Ph. D., Enseignante-Chercheure au département des Sciences de l'Éducation à l'Institut Pédagogique National de l'Enseignement Technique et Professionnel (IPNETP) et chercheure postdoctorale à l'Université du Québec à Montréal (UQAM).

**CO-AUTEUR :** Madeleine Doffouchi TCHIMOU Ph. D., Professeure et Chercheure au département d'éducation et Pédagogie de la Faculté des Sciences de l'Éducation à l'Université du Québec à Montréal (UQAM).

### **Résumé :**

Les écoles publiques d'enseignement technique et professionnel ont été créées en Côte d'Ivoire dans le but de former des personnes qui soient directement opérationnelles. Par conséquent, la qualité de la formation à dispenser et sa congruence avec les besoins du marché du travail constituent des défis importants à relever. Les réflexions menées sur l'efficacité de ce secteur de l'éducation (Plan Stratégique pour la Réforme de l'Enseignement Technique et de la formation professionnelle 2012-2021) ont conduit au constat non seulement de la persistance des anciens défis, mais également de l'apparition de nouveaux enjeux liés à la fois au besoin d'actualisation des pratiques d'enseignement et de gestion et à la nécessité d'ouverture à d'autres systèmes de formation. En effet, les perturbations du temps scolaire, nées du climat d'insatisfaction prégnant dans les milieux scolaires, induisent un impact défavorable sur le mode de fonctionnement organisationnel des établissements scolaires. Cette situation rend difficile la satisfaction des attentes des acteurs en présence. Ces enjeux et défis imposent une analyse approfondie du fonctionnement organisationnel des établissements scolaires pour mieux appréhender leur adaptation. La présente recherche identifie et analyse les profils organisationnels de 20 établissements publics d'enseignement technique et professionnel de Côte d'Ivoire. Les résultats de l'étude ont permis de relever des profils récurrents de vulnérabilité dont les caractéristiques justifient indubitablement la nécessité d'une adaptation continue du mode de fonctionnement des établissements scolaires, afin d'atteindre l'excellence.



**Mots clés :** dynamique organisationnelle ; profil organisationnel ; écoles ; régulation ; gestion de la qualité ; contexte de réforme.

### **SUMMARY**

Public technical and vocational schools were established in Côte d'Ivoire with the aim of training people who are directly operational. Therefore, the quality of the training to be provided and its congruence with the needs of the labour market are important challenges to be met. Reflections on the effectiveness of this sector of education (Strategic Plan for the Reform of Technical Education and Vocational Training 2012-2021) have led to the observation not only of the persistence of the old challenges, but also the emergence of new issues related to both the need to update teaching and management practices and the need to open up to other training systems. Indeed, the disruptions in school time resulting from the climate of dissatisfaction prevailing in school environments, induces an adverse impact on the organizational functioning of schools. This situation makes it difficult to meet the expectations of the actors involved. These issues and challenges require an in-depth analysis of the organizational functioning of schools in order to better understand their adaptation. This research identifies and analyzes the organizational profiles of 20 public technical and vocational institutions in Côte d'Ivoire. The results of the study identified recurring patterns of vulnerability whose characteristics undoubtedly justify the need for continuous adaptation of the way schools operate, to achieve excellence.

**Keywords :** organizational dynamics; organizational profile ; schools ; regulation ; quality management; reform context.

## **I/ CONTEXTE ET PROBLÉMATIQUE**

L'introduction du concept qualité en éducation en Côte d'Ivoire s'inscrit dans un vaste mouvement qui a touché progressivement les services publics, notamment les régies financières (impôts, trésor, douanes) et la presse. Les écoles publiques d'enseignement technique et professionnel ont été créées en Côte d'Ivoire dans le but de former des personnes qui soient directement opérationnelles sur le marché du travail. En effet, le Plan Stratégique pour la Réforme de l'Enseignement Technique et la Formation professionnelle (2012-2020), dans ses principes directeurs (p21), vise à amener ce secteur de la formation en Côte d'Ivoire à contribuer activement au développement des compétences et de l'employabilité d'un plus grand nombre de personnes. Par conséquent, la qualité de la formation à dispenser et sa congruence avec les besoins du marché du travail constituent des défis importants à relever. De plus, la recherche de la qualité est d'autant plus avantageuse pour les leaders scolaires que le coût de l'absence de qualité est lourd. En effet, l'absence de qualité peut se traduire entre autres, par le gaspillage de ressources et de temps lié à des méthodes et procédures de travail dépassées et improductives ; l'insatisfaction de la clientèle des écoles (élèves et milieux de travail) liée à des prestations en dessous des attentes ; la démotivation des enseignants et des élèves face à l'obsolescence des équipements des ateliers et laboratoires et à l'insuffisance de la matière d'œuvre<sup>1</sup> pour les travaux pratiques. Ce contexte dépeint une situation aux antipodes de l'excellence souhaitée des écoles d'enseignement technique et professionnel. Ainsi les réflexions menées sur l'efficacité de ce secteur de formation ont-elles conduit au constat non seulement de la persistance des anciens défis, mais aussi à l'apparition de nouveaux enjeux liés à l'ouverture à d'autres systèmes de formation à travers la signature d'accords de partenariat. Ces nouveaux défis se manifestent par la nécessité d'actualiser les pratiques d'enseignement et de gestion. Hamel et Prahalad (1999) expliquent à ce sujet que le contexte évolutif actuel des organisations nécessite des innovations en matière managériale pour faciliter leur adaptation à cet environnement changeant. Aussi les organisations scolaires se doivent-elles d'adapter leur mode de fonctionnement aux attentes et aux besoins des clientèles (apprenants et milieux de travail) et des personnels. Pour acquérir cette flexibilité,

---

<sup>1</sup>La matière d'œuvre désigne les matériaux ou produits utilisés pour les cours pratiques, en formation technique et professionnelle.

elles doivent revêtir les caractéristiques d'une organisation apprenante ; c'est à dire une organisation qui définit seule ses structures et ses stratégies, après avoir détecté et corrigé ses erreurs. (Argyris et Schön 1978). A la suite de Argyris et Schön (1978), la présente recherche situe la naissance de l'apprentissage dans la perception et la tentative de correction du décalage entre performances attendues et résultats effectifs. L'apprentissage dans cette étude est compris comme un ajustement de la dynamique de l'organisation scolaire en réponse aux modifications de son environnement et au déclin de ses performances (Mezias et Glynn, 1993, pp. 77-101 ; Miner et Mezias, 1996, pp. 88-99). Dans cette perspective, l'ajustement est facteur de performance. L'accent est mis sur le déclencheur de l'apprentissage qui est la réforme du secteur de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle qui appelle une actualisation des pratiques de gestion et d'enseignement. C'est donc le changement dans l'environnement de ce secteur de l'éducation qui est à l'origine de l'adaptation nécessaire à faire du fonctionnement organisationnel des écoles. Cette position de la présente recherche rejoint ainsi celle de Duncan et Weiss (1979, pp. 75-123) qui ont mis en exergue les liens de causalité entre les actions de l'organisation et les mouvements de son environnement. Dans cette perspective théorique, les processus, les moyens, les méthodes et les conditions, requis pour assurer la gestion des enseignements et des apprentissages, nécessitent d'être revisités. Hamel et Prahalad (1999) poursuivent en expliquant que la gestion de la qualité dans ce contexte de changement, exige du leader scolaire qu'il possède de nouvelles compétences :

« Il s'agit d'être capable, par l'accumulation de savoir, d'inventer, de créer de nouvelles solutions à des situations nouvelles ou imprévues ». p12

Or, il se révèle que les perturbations récurrentes du temps scolaire, associées au climat d'insatisfaction prégnant dans les milieux scolaires en Côte d'Ivoire, sont souvent liées à des difficultés d'ajustement de leur mode de fonctionnement aux attentes de leurs clientèles et de leurs personnels, donc aux évolutions de leur environnement. Puisque l'inclusion de la vision qualité est devenue un préalable dans la gestion des écoles, et que la dynamique organisationnelle reflète le niveau de la gestion opérationnelle, la réflexion peut être poursuivie avec les interrogations suivantes : Dans quelle mesure, la capacité d'identifier le profil organisationnel des écoles et d'ajuster la dynamique induite par ce profil relève-t-elle de la gestion de

la qualité ? Quels sont les profils organisationnels émergents des établissements scolaires de l'étude ? Le leadership des dirigeants d'établissement scolaire est-il en mesure d'accompagner ou de corriger la dynamique induite par les profils de leurs écoles ?

Cette étude vise donc à expliquer la gestion de la qualité en éducation en contexte de changement, par la capacité de réguler la dynamique organisationnelle des écoles. Il s'agit d'une part de diagnostiquer les profils organisationnels des établissements scolaires de l'étude ; et d'autre part, de vérifier la capacité de régulation des directeurs de ces écoles à travers l'analyse du leadership pratiqué, du climat scolaire et des conditions matérielles de réalisation des activités d'enseignement-apprentissage.

## **II/ MÉTHODOLOGIE**

### **II.1. Population et échantillon**

Les adjoints aux chefs d'établissements publics d'enseignement technique et professionnel constituent la population cible de l'étude. Cette population a été retenue pour son regard, en notre sens, moins subjectif sur la gestion de l'établissement scolaire. En effet, la relative distance due au fait qu'ils ne sont pas les premiers responsables de l'école les dispose, selon nous, à parler plus librement des lacunes décelées au sein de l'établissement, même si dans les principes, ils sont comptables de cette gestion. Sur une population de 115 adjoints (sous-directeurs et chefs de travaux) issus de la liste des établissements publics d'enseignement technique et professionnel (effectif de 2018) et répartie en 5 groupes pédagogiques de 23 individus en vue du renforcement de leurs capacités à l'Institut Pédagogique National de l'Enseignement Technique et Professionnel (IPNETP), un premier prélèvement a été opéré, par choix aléatoire, pour retenir un groupe sur les 5. Ensuite, l'échantillon à l'étude a été pris de ce groupe. L'échantillonnage a été fait d'une part par choix aléatoire pour retenir un seul directeur adjoint quand plusieurs proviennent du même établissement scolaire et par prélèvement du tout-venant (par choix raisonné) quand l'école n'a qu'un seul adjoint au chef d'établissement. Ce qui donne un nombre égal d'un adjoint interrogé par établissement scolaire. Ces deux techniques d'échantillonnage ont permis d'obtenir en fin de compte, un échantillon

de 20 répondants. Le tableau 1 donne la répartition des établissements enquêtés selon la localisation géographique.

**Tableau n° 1 : Répartition des répondants par zone d'implantation des écoles**

<b>Répartition des répondants par zone d'implantation des écoles</b>		
<b>Zones d'implantation des écoles</b>	<b>Adjoints aux Chefs d'Établissement (effectifs)</b>	<b>Adjoints aux Chefs d'Établissement (proportion %)</b>
Abidjan la capitale du pays et sa périphérie	6	30
Capitales régionales	6	30
Localités semi-urbaines	8	40
<b>Total des prélèvements</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

## **II.2. Instruments de collecte des données**

La collecte des données a été menée auprès des adjoints aux chefs d'établissement scolaire, à l'aide d'un questionnaire construit sur la base des 11 critères de mesure de la qualité du fonctionnement organisationnel d'une école, définis par Collette et Schneider (2002). Nous avons regroupé ces critères en quatre catégories : les critères de résultats (les résultats scolaires et la réputation de l'école), les critères liés au leadership (les réactions de l'école face à l'évolution de son environnement, les préoccupations dominantes de l'école et la résolution des problèmes), les critères relatifs au climat organisationnel (la circulation de l'information, les relations interpersonnelles, le niveau de motivation de l'équipe-école et l'attitude des collaborateurs vis-à-vis de la direction d'école) et les critères liés aux conditions financières et matérielles des activités d'enseignement-apprentissage (couverture des dépenses de fonctionnement de l'école et la méthode de travail et la technologie utilisée). La construction des questions fermées avec proposition de réponses a été

inspirée de l'échelle de Likert. Pour chacun des 11 indicateurs de profil organisationnel (Collerette et Schneider, 2002), cinq réponses au choix sont proposées aux répondants, puisque selon le modèle proposé par Collerette et Schneider, il y a cinq types de profils : excellence, équilibre, vulnérabilité, inertie/tension, crise. Voir en annexe p.18.

### **II.3. Plan d'analyse des données recueillies**

Les données collectées ont été analysées dans un premier temps en fonction des questions posées. Ainsi les réponses aux questions sur la réputation de l'établissement scolaire ont-elles permis de connaître comment le service rendu par les écoles est perçu par les parents d'élèves et la société en général. La réputation traduit aussi la rétroaction qui vient des milieux de travail. C'est un indicateur d'impact de l'école. Ensuite, les réponses aux questions sur la réaction de l'école face à l'évolution de son environnement, sur les préoccupations dominantes de l'école et sur la résolution des problèmes, ont révélé la capacité du leadership du chef d'établissement de favoriser ou non l'ajustement du mode de fonctionnement de l'école aux attentes des élèves, des acteurs scolaires en présence et des milieux de travail. De même, la réponse à la question sur l'ancienneté au poste dans l'établissement a révélé le niveau de connaissance de la culture organisationnelle de l'école par son directeur et a donné davantage d'informations sur sa capacité d'influencer la dynamique de l'établissement qu'il dirige. Quant aux réponses aux questions sur les relations interpersonnelles, la circulation de l'information, l'état de la motivation et l'attitude des collaborateurs vis-à-vis de la direction, elles ont mis en lumière le contexte organisationnel en termes de climat de satisfaction, ce qui interroge une fois de plus le leadership du chef d'établissement. Quant à la zone d'implantation de l'établissement scolaire, elle a renseigné sur le niveau des infrastructures économiques (la présence ou non d'entreprises dans la région) et par conséquent elle a permis de savoir si les conditions de mise en œuvre de la formation par alternance sont réunies ou pas dans cette région. Cette dernière information ajoutée aux réponses des questions sur le niveau de couverture des dépenses de fonctionnement des écoles et sur les méthodes de travail et la technologie utilisée, ont révélé les conditions matérielles de l'enseignement-apprentissage dans ces écoles.

Le second niveau de l'analyse a été fait suivant deux axes : le diagnostic des profils des écoles à l'étude et la détermination de la capacité de régulation des leaders scolaires. Les proportions des 11 critères de mesure du profil organisationnel ont été calculées afin d'aider, dans une approche quantitative, à la classification des établissements scolaires de l'étude selon le profil auquel leurs caractéristiques correspondent : excellence, équilibre, vulnérabilité, inertie/tension et crise. La somme des fréquences de ces 11 indicateurs a permis de connaître la proportion de chacun de ces cinq profils. Quant à la capacité des leaders scolaires de réguler la dynamique organisationnelle des écoles, elle a été analysée à travers le leadership pratiqué, le climat scolaire et les conditions matérielles des activités d'enseignement –apprentissage.

Le logiciel *Sphinx Version 5* a été utilisé pour le traitement des données recueillies, suivant les axes de l'analyse des données déjà définis. La fonctionnalité lexicale du logiciel a facilité l'analyse de contenu que nécessitaient les réponses aux questions ouvertes. Ensuite, le logiciel *Excel* a permis l'élaboration des tableaux et des diagrammes.

#### **I.V. RÉSULTATS ET ANALYSE**

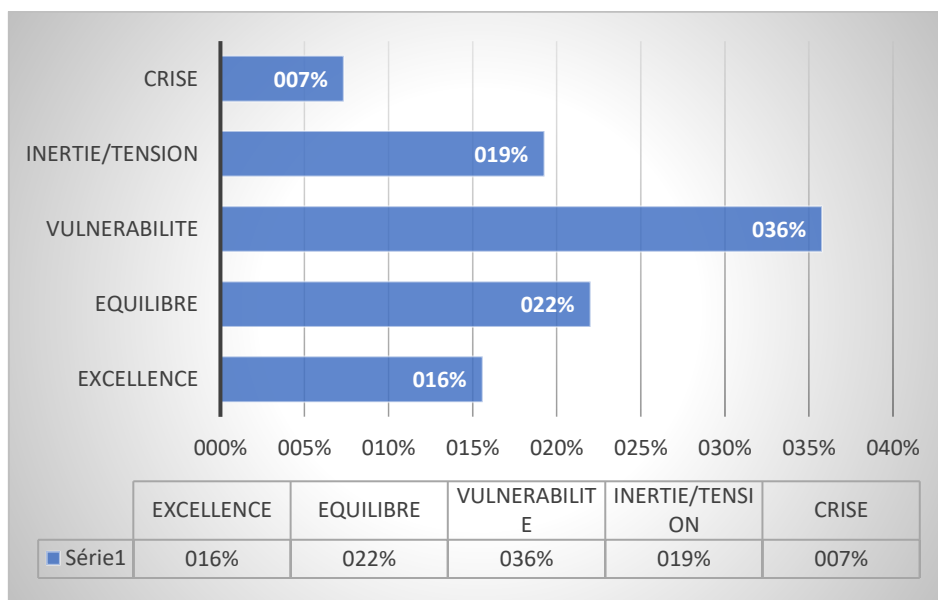
##### **IV. 1. Diagnostic des profils organisationnels des établissements scolaires de l'étude**

Il ressort des résultats des enquêtes cinq profils organisationnels émergents que nous classons par ordre de fréquence de leurs caractéristiques dans l'échantillon : le profil de vulnérabilité se positionne en première place et caractérise le tiers des établissements scolaires de l'étude, avec 35.78% des cas ; il est suivi du profil d'équilibre (22.01% des cas) et du profil d'inertie/tension (19.27% des cas) ; ensuite vient en 4<sup>e</sup> position le profil d'excellence ( 15.6 % des cas) et enfin le profil de crise (7,33% des cas).

Le profil récurrent est donc le profil de vulnérabilité, qui se caractérise par un effritement de la capacité de réaction de l'école face aux imprévus et à l'évolution de son environnement. Par conséquent, les problèmes mal résolus s'accumulent et il en résulte des inquiétudes, des plaintes et des reproches exprimés d'une part par les acteurs scolaires et d'autre part par les élèves et leurs parents. Le contexte organisationnel en termes de climat est marqué par l'attentisme et la passivité et le

travail fourni par les acteurs scolaires, notamment les enseignants, ne va pas au-delà de ce qui est prescrit. Les résultats et les services offerts par les écoles ayant ce profil, sont en deçà des attentes. Ces écoles se caractérisent par des réussites plus individuelles que collectives car la collaboration y est devenue difficile. Le profil d'équilibre qui occupe la seconde place, représente une proportion en dessous du quart des établissements de l'étude, soit 22.01% des cas. Il se caractérise par des indicateurs généralement positifs : les élèves reçoivent dans les écoles qui présentent ce profil, des services qui répondent à la plupart de leurs attentes. La réussite des élèves y est l'affaire de tous ; c'est-à-dire que chacun se sent concerné et s'implique. Ce sont des écoles qui, malgré quelques lacunes, offrent une performance plus élevée que la moyenne. Quant au profil d'inertie-tension, qui se positionne au troisième rang avec une proportion de 19.27% des cas, se caractérise par des résultats tout juste passables et l'état de motivation aussi bien chez les élèves que chez les acteurs scolaires est marqué par la démobilité. Des clans se forment au sein de l'équipe-école, ce qui traduit un climat de tension. Dans un tel contexte, l'école ne réussit pas à trouver des solutions aux problèmes de performance et de persévérance des élèves et de surcroît, les échecs sont minimisés : les résultats des élèves reflètent cette inertie. Le profil d'excellence se rencontre parmi les écoles de l'étude mais avec une proportion de 15.6%. Les écoles ayant le profil d'excellence réussissent là où d'autres ont des difficultés, même à conditions égales et à clientèles égales. L'état de la motivation est à l'enthousiasme et les collaborateurs sont des partenaires vis-à-vis de la direction. Les apprentissages des élèves y sont satisfaisants, les taux de réussite y sont élevés. Ce sont des écoles qui se démarquent des autres et qui constituent pendant un certain temps, un modèle de référence. Enfin le cinquième profil, qui concerne une proportion de 7.33% des cas, est le profil de crise. Dans le cas du profil de crise, la capacité de réaction de l'école est nulle. Les écoles ayant ce profil avouent leur incapacité à trouver une solution interne aux problèmes auxquels elles sont confrontées et doivent momentanément fermer. Cette fermeture signifie que le problème empêche l'activité essentielle de l'organisation, les enseignements, de se dérouler.





**Graphique n° 1 : Les profils organisationnels des écoles de l'étude**

En somme, les proportions des caractéristiques de chacun des profils identifiés ont permis de révéler que le profil organisationnel majoritaire des écoles de l'étude est le profil de vulnérabilité qui se caractérise par une capacité de réaction affaiblie de l'établissement scolaire face aux attentes des élèves, de leurs parents, des acteurs scolaires en service dans l'établissement et des milieux de travail. Ce profil récurrent justifie bien la nécessité d'un ajustement permanent du fonctionnement organisationnel des écoles du secteur de l'Enseignement Technique.

#### **IV. 2. La dynamique induite par le profil de vulnérabilité et la nécessité d'une adaptation continue**

La capacité des leaders scolaires de réguler la dynamique organisationnelle des écoles est analysée à travers les critères relatifs au leadership pratiqué, au contexte organisationnel des écoles en termes de climat, et aux conditions matérielles des activités d'enseignement –apprentissage.

## **2.1. Le leadership des chefs d'établissement scolaire et leur capacité de régulation des écoles**

L'analyse du leadership pratiqué par les chefs d'établissement scolaire a permis de connaître leur capacité de régulation de la dynamique des écoles qu'ils dirigent. Les critères pour l'évaluation du leadership dans cette étude sont les réactions de l'école face à l'évolution de son environnement ; la résolution des problèmes (la prise de décision) et les préoccupations dominantes de l'école.

En ce qui concerne les réactions de l'établissement scolaire face aux attentes et besoins des clientèles et des personnels, l'on constate une prédominance des ajustements occasionnels (50% des cas), suivis des ajustements périodiques (30% des cas). Cette situation signifie que l'anticipation dans la gestion des établissements scolaires est faible. En effet, les ajustements se font lorsque surviennent les problèmes ou bien au terme d'une période définie au cours de l'année scolaire, généralement en fin de trimestre ou de semestre.

**Tableau n° 2 : Réactions face à l'évolution de l'environnement scolaire**

<b>Réactions face à l'évolution de l'environnement scolaire</b>		
<b>Indicateurs</b>	<b>Effectif</b>	<b>Proportion (%)</b>
Adaptation continue	2	10,0
Ajustements périodiques	6	30,0
Ajustements occasionnels	10	50,0
Ajustements minimales	2	10,0
Refus d'ajustement	0	0,0
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100,0</b>

Le déficit d'anticipation dans la prise de décision est révélateur d'une faible orientation stratégique de la gestion des écoles. En effet, il nous a été donné de constater que l'utilisation des outils de planification, en l'occurrence la matrice des activités et le plan d'actions, est limitée. Il s'en suit alors des solutions imparfaites aux problèmes, car la gestion n'est pas stratégique.

**Tableau n° 3 : Résolution des problèmes**

<b>Résolution des problèmes (la prise de décision)</b>		
<b>Indicateurs</b>	<b>Nombre de cas</b>	<b>Proportion (%)</b>
Créativité (recherche de solutions novatrices aux problèmes)	2	10,0
Solutions correctes	4	20,0
Solutions imparfaites (problèmes mal résolus et liés au fonctionnement de l'école)	8	40,0
Pas de solutions, impasses	4	20,0
Impasses et conflits	2	10,0
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

Cet effritement de la capacité de résolution des problèmes explique que les problèmes de fonctionnement de l'école tels que l'insuffisance de matériels de travail ; les effectifs pléthoriques des élèves dans les ateliers et laboratoires ; le mécontentement des personnels et les grèves ; deviennent à la longue des préoccupations qui occultent celles qui sont liées à la finalité de l'établissement scolaire ; à savoir la réussite éducative des élèves. La moitié des établissements de l'étude vivent cette situation. Ce contexte dévoile la difficulté pour les établissements scolaires de l'étude d'adapter leur mode de fonctionnement aux attentes de leurs élèves, de leurs personnels et des milieux de travail, par défaut d'anticipation dans la prise de décision.

**Tableau n°4 : Préoccupations dominantes de l'école**

<b>Préoccupations dominantes de l'école</b>		
<b>Indicateurs</b>	<b>Nombre de cas</b>	<b>Proportion (%)</b>
<b>Priorité : réussite scolaire</b> (aucun problème de fonctionnement, satisfaction totale, donc la priorité de tous c'est la réussite des élèves)	2	10,0
<b>Réussite scolaire d'abord, dynamique interne ensuite</b> (priorité : réussite des élèves)	2	10,0
<b>Dynamique interne d'abord, réussite des élèves ensuite</b> (Présence de problèmes de fonctionnement tels que, insuffisance de matériels de travail, effectifs pléthoriques des élèves dans les ateliers et laboratoires, mécontentement des personnels, grèves...etc.)	10	50,0
<b>Dynamique interne avant tout</b> (les problèmes de matériels de travail ou le mécontentement des personnels et autre, empêchent l'école de fonctionner correctement)	4	20,0
<b>Conflits</b>	2	10,0
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

Par ailleurs, la capacité des leaders scolaires de réguler la dynamique de l'établissement scolaire peut être influencée par le climat organisationnel des écoles ; c'est-à-dire au niveau de mobilisation ou d'adhésion de l'équipe-école, en ce sens que l'apprentissage organisationnel qui doit précéder le changement à opérer, est à la fois individuel et collectif.

## 2.2. Un climat scolaire qui limite la mobilisation de l'équipe-école

Le climat organisationnel des écoles dont les indicateurs retenus pour cette étude sont les relations interpersonnelles, la circulation de l'information, l'état de la motivation et l'attitude des collaborateurs face à la direction, révèle que les acteurs scolaires, notamment les enseignants, sont satisfaits dans seulement 25.64 % des cas (20 fréquences sur 78). Or le climat de satisfaction est un indicateur de performance qui conditionne l'engagement des acteurs scolaires, notamment celui des enseignants, pour la réussite des élèves.

En effet, les collaborateurs sont attentistes dans 50% des cas vis-à-vis de la direction. Ainsi, la collaboration sur demande caractérise - t- elle pour une large part, soit 40% des cas, les relations interpersonnelles dans ces écoles.

*Tableau n°5 : Relations interpersonnelles*

<b>Relations interpersonnelles</b>		
<b>Indicateurs</b>	<b>Nombre de cas</b>	<b>Proportion (%)</b>
Collaboration proactive	4	20,0
Collaboration sur demande	8	40,0
Collaboration difficile	4	20,0
Isolement (formation de clans)	2	10,0
rejet	2	10,0
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

En ce qui concerne l'information, dans la majorité des cas, soit 70% (40 % déficiente et 30 % problématique), elle circule mal ; c'est-à-dire que dans cette proportion, les avis sont mitigés quant à la diffusion et la réception de l'information d'utilité commune aux acteurs scolaires.

**Tableau n°6 : Circulation de l'information**

<b>Circulation de l'information</b>		
<b>Indicateurs</b>	<b>Effectif</b>	<b>Proportion (%)</b>
<b>Excellente</b> (aucune plainte : toutes les informations d'intérêt commun aux acteurs scolaires sont reçues 5/5)	2	10,0
<b>Satisfaisante</b>	2	10,0
<b>Déficiente</b> (PARFOIS certains collaborateurs disent avoir reçu l'information, d'autres disent non)	8	40,0
<b>Problématique</b> (SOUVENT certains collaborateurs disent avoir reçu l'information, d'autres disent non)	6	30,0
<b>Bloquée</b>	0	0,0
<b>Total</b>	20	100

Un autre constat est que les équipes-écoles sont enthousiastes dans 50% des cas (10 cas sur 20), mais l'action ne suit pas : ils sont mobilisés dans seulement 10% des cas (2 cas sur 20) et passifs dans 30% des cas (6 cas sur 20). L'explication de cette paralysie est à rechercher au niveau de la capacité du leader scolaire à faire passer son équipe à l'action. En effet, ce contexte est révélateur du leadership peu participatif, à caractère transactionnel, qu'adoptent la majorité des leaders scolaires et de la difficulté de ceux-ci de mobiliser l'équipe-école autour du projet d'établissement.

**Tableau n° 7 : Niveau de motivation de l'équipe-école**

<b>Niveau de motivation de l'équipe-école</b>		
<b>Indicateurs</b>	<b>Nombre de cas</b>	<b>Proportion (%)</b>
Enthousiasme	10	50,0
Mobilisation	2	10,0
Passivité	6	30,0
Démobilisation	2	10,0
Rébellion	0	0,0
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

En outre, le leadership à dominante transactionnelle de la direction d'école peut expliquer l'attitude attentiste récurrente de ses collaborateurs. En effet, dans la moitié des cas, les membres des organisations scolaires, notamment les enseignants, attendent d'être sollicités par la direction pour le service à la collectivité, par exemple.

**Tableau n°8 : Attitude des collaborateurs vis à vis de la direction**

<b>Attitude des collaborateurs vis à vis de la direction</b>		
<b>Indicateurs</b>	<b>Nombre de cas</b>	<b>Proportion</b>
Des Partenaires	4	20,0
Collaboration ponctuelle	2	10,0
Attentistes (attendent qu'on le leur demande)	10	50,0
Méfiantes	2	10,0
Hostiles	2	10,0
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

En somme, l'analyse des données révèle que le climat organisationnel des écoles de l'étude est un facteur limitant des efforts de mobilisation de l'équipe-école par les chefs d'établissement scolaire. Toutefois, leur bonne connaissance de la culture organisationnelle des écoles, mesurée par les années d'ancienneté dans l'établissement scolaire, permet de nuancer cette position. En effet, la plupart des chefs d'établissement scolaires de l'étude, soit 72%, d'entre eux, ont entre 5 et 10 ans d'ancienneté dans les établissements des enquêtes et la connaissance de l'environnement scolaire est un atout qui permet de prendre des décisions pertinentes dans le sens des ajustements à faire.

Mis à part l'influence du climat organisationnel, la régulation du fonctionnement des écoles peut aussi être facilitée ou compliquée par les conditions matérielles de l'enseignement-apprentissage.

### **2.3. Des conditions matérielles peu propices à l'enseignement-apprentissage**

Les conditions matérielles des activités d'enseignement-apprentissage sont évaluées à travers le niveau de couverture des dépenses de fonctionnement de l'école, les méthodes de travail et la technologie utilisée (équipements didactiques), ainsi que la zone d'implantation des établissements scolaires. L'analyse des résultats des enquêtes révèle que pour une large part (60%) des écoles de l'étude, les dépenses de fonctionnement sont plus ou moins couvertes, avec un taux de couverture entre 80 et 60 % dans 40% des cas et une couverture entre 60 et 40% dans 20 % des cas. Cette situation pourrait expliquer l'insuffisance de la matière d'œuvre pour les travaux pratiques des apprenants, dénoncée par les répondants.



**Tableau n°9 : Couverture des dépenses de fonctionnement de l'école**

<b>Couverture des dépenses de fonctionnement de l'école</b>		
<b>Appréciations</b>	<b>Nombre de cas</b>	<b>Proportion %</b>
Couverture excellente (100%)	4	20,0
Bonne couverture (entre 80 et 100%)	4	20,0
Dépenses plus ou moins couvertes (entre 60 et 80 %)	8	40,0
Couverture problématique (entre 40 et 60%)	4	20,0
Problème de trésorerie (en dessous de 40%)	0	0,0
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

Les équipements didactiques dans les ateliers et laboratoires sont, dans la majorité des cas, soit 60 % (12 cas sur 20), des modèles dépassés, voire obsolètes et ne permettent pas aux apprenants de bénéficier d'un enseignement technique actualisé. Pour finir, il est à remarquer que les zones d'implantation des écoles d'enseignement technique et professionnel ont une influence sur la consistance des enseignements pratiques. En effet, le sous équipement en entreprises, notamment en infrastructures industrielles, d'une large part (65%, soit 13 cas sur 20 - voir *tableau n° 1* p. 4) des zones d'implantation de ces écoles, rend difficile ou annule la mise en œuvre de la formation par alternance qui aurait pu être une solution palliative à l'obsolescence des machines dans les écoles. En effet, l'utilisation pendant les stages en entreprises des élèves, des équipements de génération plus récente, aurait été une alternative. Ce contexte explique la réduction des enseignements pratiques au profit des enseignements théoriques dans la formation technique et professionnelle en Côte d'Ivoire.

**Tableau n°10 : Méthode de travail et technologie utilisée**

<b>Méthode de travail et technologie utilisée</b>		
<b>Appréciations</b>	<b>Nombre de cas</b>	<b>Proportion %</b>
Novatrices (établissement équipé en technologie de pointe)	1	5,0
Adéquates	2	10,0
Acceptables	5	25,0
Dépassées voire obsolètes	12	60,0
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

Somme toute, les méthodes de travail et les équipements didactiques jugés obsolètes dans 60 % des cas et l'insuffisance de la matière d'œuvre liée aux difficultés de couverture des dépenses de fonctionnement dans la majorité des cas, soit 60% également, (dépenses plus ou moins couvertes : 40% + couverture problématique : 20%), ont un impact négatif sur l'état de la motivation des collaborateurs des leaders scolaires, notamment les enseignants, et leur rendent ainsi difficile la mobilisation de l'équipe – école pour une action concertée.

En définitive, il ressort de cette analyse que la capacité de régulation (adaptabilité) des écoles est faible. Dans le contexte de réforme de l'Enseignement Technique et Professionnel qui appelle des transformations sur les plans de l'organisation structurelle (organigramme) et des curricula, ainsi qu'au niveau de la culture organisationnelle, l'ajustement du mode de gestion à ces changements au sein des écoles est nécessaire. Aussi, cette capacité de réguler la dynamique des organisations scolaires s'avère-t-elle, dans ce secteur en mutation de l'éducation, une compétence à développer par les leaders scolaires, étant entendu que l'apprentissage acquis par une organisation est un facteur de sa performance.

## V/ DISCUSSION DES RESULTATS

L'analyse des résultats a fait ressortir de façon récurrente un contexte organisationnel en termes de climat marqué par l'attentisme et la passivité, où le travail fourni par les acteurs scolaires, notamment les enseignants, ne va pas au-delà de ce qui est prescrit. Les résultats et les services offerts par les écoles ayant le profil de vulnérabilité sont en deçà des attentes. Ce résultat ne semble guère surprenant quand on considère le type de leadership proche du leadership transactionnel apparemment prégnant dans les milieux de pratique. Ce type de leadership comme le fait remarquer Gareth, et al (2016), est très axé sur la tâche en plus d'avoir une propension à la réglementation et à la normalisation du comportement dans l'exécution de la tâche. Autrement dit, les gestionnaires qui se prévalent de ce type de leadership vont plus souvent qu'autrement orienter de façon directive leurs collaborateurs vers des objectifs établis et ces derniers, aussi professionnels fussent-ils, sont bien souvent assujettis au respect des règles, normes et procédures dans l'accomplissement de leurs tâches. Dans cette dynamique de régulation, « les employés peuvent certes, répondre aux attentes en matière de rendement, mais ils les dépasseront rarement » (Gareth, et al 2016, page 258) et (Marzano, et al 2016).

En outre, l'absence d'anticipation dans la résolution des problèmes qui caractérise la gestion de la majorité des écoles de l'étude (ajustements occasionnels : 50% des cas et ajustements périodiques : 30% des cas) est une dynamique de régulation qui s'apparente au *mode passif* de gestion par exception (Marzano et al 2016). Il s'agit d'une variante du leadership transactionnel. D'après ce collectif d'auteurs, dans le mode passif de gestion par exception, le dirigeant leader aurait tendance à attendre que des problèmes majeurs ou exceptionnels surviennent avant d'exercer du leadership. L'immobilisme des équipes-écoles (mobilisées dans 10% des cas et passifs dans 30% des cas) qui finit par éteindre l'enthousiasme d'une partie des acteurs scolaires en présence, pourrait donc être associée au leadership transactionnel des dirigeants d'écoles. Gareth R. Jones et al (2016) font d'ailleurs remarquer à ce propos que le leadership transactionnel produit des rendements approximatifs, voire inférieurs comparativement à d'autres types de leadership tel le leadership transformationnel qui encourage le dépassement. Ces auteurs ajoutent également

que le leader transactionnel, non seulement ne valorise pas les collaborateurs, mais n'encourage pas non plus l'innovation et l'initiative dans les milieux de pratique.

« Le profil d'équilibre qui occupe la seconde place, représente une proportion en dessous du quart des établissements de l'étude, soit 22.01% des cas. Il se caractérise par des indicateurs généralement positifs : les élèves reçoivent dans les écoles qui présentent ce profil, des services qui répondent à la plupart de leurs attentes. La réussite des élèves y est l'affaire de tous ; c'est-à-dire que chacun se sent concerné et s'impliquent. [...] Le profil d'excellence se rencontre parmi les écoles de l'étude mais avec une proportion de 15.6%. Les écoles ayant le profil d'excellence réussissent là où d'autres ont des difficultés, même à conditions égales et à clientèles égales. L'état de la motivation est à l'enthousiasme et les collaborateurs sont des partenaires vis-à-vis de la direction. Les apprentissages des élèves y sont satisfaisants, les taux de réussite y sont élevés. Ce sont des écoles qui se démarquent des autres et qui constituent pendant un certain temps, un modèle de référence. » P.7.

Indicateurs généralement positifs, taux de réussite élevé, implication, enthousiasme et collaboration entre tous les acteurs, démontrés dans les profils d'équilibre et d'excellence, semblent témoigner d'un leadership à la fois partagé et transformationnel. Une telle dynamique de régulation s'inscrit dans la conception du leadership partagé Luc Édith et Le Saget Meryem, (2013). D'après ces deux auteurs, le leadership partagé rend compte de la dimension collective et collaborative dans l'exercice de l'influence au sein d'un groupe mobilisé autour d'un but commun. Il se révèle être une formule pratique qui permet d'utiliser les compétences disponibles dans la communauté éducative de façon optimale au bénéfice tant de l'organisation que des acteurs en présence.

Par rapport à notre étude, nous aurions eu tendance à penser que les leadership partagé et transformationnel mettent à contribution le leadership de chaque individu au sein de l'école tout en étant complémentaire du leadership vertical incarné par la/le responsable hiérarchique, celui ou celle qui exerce l'autorité hiérarchique et qui peut dans une approche "Top-Down" déléguer au besoin (Luc et Le Saget, 2013, page 11). Ainsi, dans la perspective partagée du leadership, on peut dire que le leader scolaire n'est plus le seul à motiver, à mobiliser ou à résoudre les problèmes, toute chose qui contribue à la réussite des élèves. Par ailleurs, d'autres études (Wassenaar

et Pearce, 2012) soulignent que cette forme collective d'exercer de l'influence incarnée par le leadership partagé, apporte des résultats supérieurs aux formes plus traditionnelles de leadership en plus d'être garant de l'efficacité dans l'implantation de changements organisationnels. « Ce type de leadership a été associé à tout un éventail de retombées positives pour les organisations telles que l'augmentation de l'engagement et de l'innovation, le bien-être psychologique et l'autonomisation des employés ainsi que la performance en emploi qui ne se résume pas à une simple atteinte d'objectifs, mais à leur dépassement ». (Boudrias et Brunelle, 2015). De plus, la perception des insuffisances et l'interprétation qui est faite de leur amplitude par les membres de l'organisation scolaire, rendent possible ou non l'ajustement à faire. Comme le soulignent March et Olsen, (1976), l'apprentissage ne conduit pas forcément à un comportement performant s'il est fondé sur des interprétations fausses. D'où l'importance d'une circulation excellente de l'information d'intérêt commun aux acteurs ; de relations interpersonnelles caractérisées par la collaboration proactive et d'un leadership transformationnel de la direction qui fait des collaborateurs de véritables partenaires de travail.

En somme, c'est la connaissance partagée de l'environnement scolaire et la validité de l'interprétation qui en est faite par l'équipe-école, sous la conduite inspirante du leader scolaire, qui permettent à l'établissement scolaire d'apporter une réponse adéquate aux évolutions de son environnement et de combler les attentes des acteurs en présence. Il est entendu que le profil de vulnérabilité, le profil récurrent des écoles de l'étude, caractérisé par un climat organisationnel marqué par l'attentisme dans la collaboration, la passivité et la limitation du travail des acteurs scolaires à ce qui est prescrit, ne correspond pas à la norme décrite plus haut, pour produire l'adaptation souhaitée du fonctionnement organisationnel des écoles.

Toutefois la plupart des leaders scolaires de l'étude, soit 72% d'entre eux, ont une bonne connaissance de la culture organisationnelle de leur école au regard de leur ancienneté de 5 à 10 ans dans l'établissement scolaire. C'est un atout entre leurs mains pour faciliter l'acceptation par l'équipe-école, des ajustements à faire, en dépit des conditions peu propices relatives aux caractéristiques du profil récurrent des écoles. La bonne connaissance de la culture organisationnelle permet ainsi de nuancer la conclusion de recherche sur la faible capacité de régulation des leaders scolaires de l'étude.

Il est entendu que le travail de l'organisation scolaire sur elle-même commence quand la masse critique en termes de mobilisation est atteinte, car l'apprentissage résulte des interactions entre individus et groupes d'individus au sein de l'organisation. Cette masse critique reflète à la fois la capacité de mobilisation du leader scolaire et le climat d'adhésion qui prévaut dans l'école. En effet, à partir d'un consensus entre un nombre suffisant d'individus, les organisations apprennent à travers réussites, échecs, adaptations successives par rapport à l'environnement et recherches d'équilibre interne ; et c'est ainsi également que se constitue une culture organisationnelle (Ingham ,1994). Ce travail de l'organisation sur elle-même, correspond à la phase d'expérimentation de Worley (2017) quand il explique l'agilité organisationnelle et son effet positif sur la performance des entreprises. Pour lui, l'agilité organisationnelle, qui est la capacité d'une organisation à s'adapter rapidement, efficacement et de façon durable, est un facteur de performance.

## **CONCLUSION**

De façon générale, les résultats de l'étude ont mis en relief des points saillants qui ont permis d'apporter des éléments de réponses aux questions de recherche que nous nous posions à savoir :

Quels sont les profils organisationnels des établissements scolaires de l'étude et dans quelles mesure le leadership des dirigeants d'établissement scolaire faisait adéquatement échos à la dynamique induite par le profil de ces établissements? L'analyse des résultats a permis d'abord d'identifier les profils organisationnels émergents des écoles publiques d'enseignement technique. Ensuite, une analyse plus fine du leadership des directeurs, relativement au climat organisationnel et aux conditions matérielles des activités pédagogiques, a révélé l'impérieux besoin d'ajustement continu des modes de fonctionnement aux évolutions de l'environnement scolaire. C'est la condition pour répondre de façon proactive aux attentes des différents acteurs en présence.

De façon spécifique, les résultats démontrent que la capacité de régulation (adaptabilité) des écoles est faible au regard du profil récurrent des écoles étudiées, notamment le profil de vulnérabilité. Ce profil est caractérisé par un climat organisationnel marqué par l'attentisme, la passivité de l'équipe-école et la limitation du travail des acteurs scolaires à ce qui est prescrit.

Toutefois, la bonne connaissance de la culture organisationnelle de la plupart des leaders scolaires au regard de leur ancienneté dans l'établissement, permet de nuancer le constat sur la faible capacité de régulation des leaders scolaires. Cette ancienneté dans l'établissement scolaire est en effet un atout entre leurs mains pour faciliter l'acceptation par l'équipe-école, des ajustements à faire, en dépit des conditions peu propices en lien avec les caractéristiques du profil récurrent des écoles. En effet, une bonne connaissance et une interprétation juste de l'environnement scolaire s'avèrent, au préalable, nécessaires. L'hypothèse est que plus l'équipe est motivée, plus l'organisation a des chances d'apprendre. En cela, la théorie de l'organisation apprenante rejoint la position du leadership transformationnel. Elle propose un leadership qui favorise les apprentissages collectifs. La coopération représente ainsi un élément crucial dans ce mode de fonctionnement organisationnel. Dans ce mode de gestion partagé, le leader scolaire n'est plus le seul à motiver, à mobiliser ou à résoudre les problèmes de l'établissement. Cette forme collective d'exercer de l'influence, incarnée par le leadership partagé, apporte des résultats supérieurs aux formes plus traditionnelles de leadership, en plus d'être garant de l'efficacité dans l'implantation de changements organisationnels. Dans le contexte de réforme de l'Enseignement Technique et Professionnel qui appelle des transformations sur les plans de l'organisation structurelle (organigramme) et des curricula, ainsi qu'au niveau de la culture organisationnelle, l'ajustement du mode de gestion à ces changements au sein des écoles est nécessaire. Aussi, cette capacité de réguler la dynamique des organisations scolaires s'avère-t-elle, dans ce secteur en mutation de l'éducation, une compétence à développer par les leaders scolaires.

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Agyris, C. et D. Schön (1978), *Organizational learning*, London : Adison-Wesley.
- Boudrias, J.S. et Brunelle, E. (2015) « qui sont les leaders transformationnels? », *Gestion HEC Montréal*, Publié le 1 juin 2015 <https://www.revuegestion.ca/>
- Collerette, P., schneider, R., legris, P. (2002). La gestion du changement organisationnel. Choisir la stratégie du changement, Iso Management Systems, mars-avril.
- Duncan, R. and A. Weiss (1979), "Organizational learning: implications for organizational design", *Research in Organizational Behavior*, 1, JAI Press, pp; 75-123.
- Gareth R. J.; J. M. George; J. W. Haddad; M. Rock (2016). *Fondements du management Contemporain*, Chenelière Éducation
- Prahalad, C. G. Hamel, G. (1999), The Core Competence of the Corporation, *Harvard Business Review*, may-june 1999
- Ingham ,M. (1994). « Les processus d'apprentissage organisationnel dans les coopérations entre entreprises de tailles asymétriques », *2è conférence internationale de management stratégique*, Association Internationale de Gestion Stratégique.
- Luc, É. Et Le Saget, M. (2013). *La pratique du leadership partagé : Une stratégie gagnante*. Les Presses de l'Université de Montréal
- Marzano, R. J.; Waters, T.; McNulty Brian, A. (2016). *Leadership scolaire : De la recherche aux résultats*. Presses de l'Université du Québec
- March, J. and Olsen, P. (1996). *Ambiguity and choice in Organizations*, Bergen (Norway), Universitetsforlaget.
- Mezias, S.J. and Glynn, M.A. (1993). The tree faces of corporate renewal: institution, revolution and evolution, *Strategic Management Journal*, 14, pp.77-101.
- Miner, A.S. and Mezias, S.J. (1996). "Ugly duckling no more: Pats and future of organizational learning research". *Organization Science*, vo.7, n°1, pp ;88-99.
- Plan Stratégique pour la Réforme de l'Enseignement Technique et la Formation professionnelle (2012-2020), pp31-32
- Wassenaar, C. L.; Craig L. P. (2012). The Nature of Shared Leadership. In J. Antonakis & D. Day (Eds.) *The Nature of Leadership*. pp. 363-389. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall



**ANNEXE : Les indicateurs de la dynamique organisationnelle d'une école  
(modèle adapté de Collerette et Schneider)**

<b>Profils Indicateurs</b>	<b>EXCELLENCE</b>	<b>EQUILIBRE</b>	<b>VULNERABILITE</b>	<b>INERTIE/TENSION</b>	<b>CRISE</b>
<b>Résultats scolaires</b>	Très bons résultats scolaires	Bons résultats scolaires	Assez bons résultats	Résultats passables	Résultats insuffisants
<b>Moyens disponibles pour dépenses de fonctionnement</b>	Couverture excellente	Bonne couverture	Dépenses plus ou moins couvertes	Couverture problématique	Problème de trésorerie
<b>Position sur le marché : la réputation de l'établissement</b>	Réputation excellente	Bonne réputation	Réputation neutre	Réputation douteuse	Mauvaise réputation
<b>Réactions face à l'environnement (face au changement ou aux imprévus)</b>	Adaptation continue	Ajustements périodiques	Ajustements occasionnels	Ajustements minimales	Refus d'ajustement
<b>Relations interpersonnelles</b>	Collaboration proactive	Collaboration sur demande	Collaboration difficile	Isolement (formation de clans)	Rejet
<b>Méthodes de travail et technologie</b>	Novatrices	Adéquates	Acceptables	Dépassées	Obsolètes
<b>Préoccupations dominantes de l'école</b>	Réussite scolaire (élèves, apprentissages, enseignement)	Réussite scolaire d'abord, dynamique interne ensuite	Dynamique interne d'abord, réussite scolaire ensuite	Dynamique interne avant tout	Conflits
<b>Circulation de l'information</b>	Excellente	Satisfaisante	Avis mitigés (Parfois déficit d'information)	Problématique	Bloquée
<b>Résolution de problèmes</b>	Créativité (recherche de solutions innovantes)	Solutions correctes	Solutions imparfaites	Pas de solutions, impasses	Impasses et conflits
<b>État de la motivation</b>	Enthousiasme	Mobilisation	Passivité	Démobilisation	Rébellion
<b>Attitude des collaborateurs face à la direction</b>	Des Partenaires	Collaboration ponctuelle	Attentisme	Méfiance	Hostilité