

Leadership Transformationnel: Clé du Succès dans l'Éducation

Liderazgo Transformacional: Clave del Éxito en Educación



Freddy Martin Duarte Ramírez*
<https://orcid.org/0000-0002-5065-1464>
Bucaramanga, Santander / Colombia



Jhon Enrique Bohorquez López**
<https://orcid.org/0009-0008-4093-1009>
Bucaramanga, Santander / Colombia

Reçu: Août/24/2023 **Révisé:** Septembre/7/2023 **Accepté:** Octobre/27/2023 **Publié:** janvier/10/2024

Comment citer: Duarte, R. F. M. et Bohorquez, L. J. E. (2024). Leadership Transformationnel: Clé du Succès dans l'Éducation. *Revista de Estudios Superiores de Investigación y Postgrado*, 5(9), 115-129
<https://doi.org/10.59654/ftw5tn94>

* Docteur en Sciences de l'Éducation, Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora: Barinas, Barinas, Venezuela. Recteur. Institution éducative San Francisco de Asís : Bucaramanga, Santander, Colombia.

**Maîtrise en éducation, Universidad de Santander, Colombia. Professeur à l'Universidad de Santander, Colombia. Adresse e-mail de contact : jbohorquezlopez@gmail.com



Résumé

Le leadership transformationnel est devenu un concept fondamental dans le domaine de l'éducation, faisant la différence dans la façon dont les institutions éducatives sont gérées et dont les éducateurs influencent le développement des étudiants. Cette approche de leadership se concentre sur l'inspiration et la motivation des autres pour atteindre des objectifs communs, favorisant un environnement d'apprentissage positif et stimulant. Dans le contexte de l'éducation, le leadership transformationnel s'est révélé être une force motrice essentielle derrière le succès éducatif. Nous laissons à la considération du lecteur le présent article.

Mots-clés: leadership transformationnel, éducatif, institutions éducatives, développement des étudiants, objectifs et objectifs communs.

Resumen

El liderazgo transformacional se ha convertido en un concepto fundamental en el ámbito educativo, marcando la diferencia en la forma en que las instituciones educativas son gestionadas y cómo los educadores influyen en el desarrollo de los estudiantes. Este enfoque de liderazgo se centra en inspirar y motivar a los demás para alcanzar metas y objetivos comunes, fomentando un ambiente de aprendizaje positivo y estimulante. En el contexto de la educación, el liderazgo transformacional se ha revelado como una fuerza impulsora esencial detrás del éxito educativo. Dejamos a consideración del lector el presente artículo.

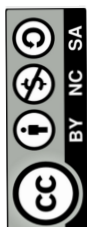
Palabras clave: liderazgo transformacional, educativo, instituciones educativas, desarrollo de los estudiantes, metas y objetivos comunes.

Introduction

L'article suivant se concentre sur le leadership transformationnel dans l'éducation et sur la façon dont une vision claire et une direction stratégique peuvent être la clé du succès dans le domaine éducatif. Tout d'abord, l'importance de travailler en équipe est soulignée pour établir des environnements d'apprentissage collaboratif et partager les connaissances entre les enseignants. De plus, l'importance de partager une vision claire et motivante pour l'avenir de l'institution éducative est mentionnée, inspirant les autres et mettant en avant les valeurs positives tout en célébrant les réalisations.

En second lieu, la question de l'autonomisation et du développement professionnel est abordée, mettant en évidence l'importance de fournir des opportunités de développement professionnel et de croissance personnelle pour les membres de l'équipe. Des stratégies spécifiques telles que des formations, des ateliers et des programmes de mentorat sont mentionnées pour faciliter le développement professionnel.

Enfin, il est question de la nécessité d'une révolution académique, où l'apprentissage est lié à



la capacité de créer, d'innover et de diriger le changement. Des stratégies pour atteindre un leadership transformationnel en éducation sont mentionnées, telles que la création d'un environnement positif promouvant une culture de respect, d'inclusion et de collaboration, et l'établissement d'objectifs clairs et spécifiques pour les étudiants et la communauté éducative en général.

Vision et Direction Stratégique en Éducation

La vision et la direction stratégique jouent un rôle crucial dans le leadership transformationnel dans le domaine éducatif. Une vision claire ne fournit pas seulement une orientation définie pour l'institution éducative, établissant des objectifs à long terme qui guident les actions quotidiennes, mais elle influence également la prise de décisions quotidiennes. Les leaders éducatifs transformationnels ne doivent pas seulement posséder une vision solide, mais ils doivent également la communiquer de manière efficace à toutes les parties prenantes, y compris les éducateurs, les étudiants, les parents et la communauté en général.

De cette perspective, le leadership transformationnel implique la présence d'un leader charismatique ayant la capacité d'exercer une influence positive. Des études menées par [García, Molero et Moriano \(2015\)](#) ont confirmé la relation entre le leadership authentique, la cohésion de groupe, l'identification et l'effet médiateur possible de la justice organisationnelle. Cependant, l'aspect crucial ne se limite pas à cela. Si nous abordons cette question du point de vue de l'enseignement dans le contexte universitaire, selon [Robbins \(2014, p. 347\)](#), on s'attend à ce que ce professionnel soit un leader ayant la "capacité d'influencer un groupe pour atteindre des objectifs". Cela souligne l'importance cruciale de l'enseignant dans le domaine éducatif, devenant un élément déterminant qui pousse les étudiants à apprendre et à penser de manière orientée vers la résolution de problèmes dans leur vie quotidienne.

Dans ce sens, la responsabilité et l'impact significatif que l'éducateur a sur la formation intégrale des élèves, les guidant vers le développement de compétences pratiques et l'application des connaissances dans des situations concrètes, sont mises en avant. Ainsi, le professeur d'université se présente comme un acteur clé dans la configuration d'un processus éducatif efficace et orienté vers des objectifs spécifiques, où son leadership influent contribue au succès et à la réalisation des objectifs académiques et personnels.

En plus d'une vision claire, la direction stratégique implique la mise en œuvre de plans et de stratégies qui aident à atteindre les objectifs fixés. Les leaders transformationnels dans l'éducation sont proactifs et créatifs pour relever les défis, identifier les opportunités et prendre des décisions éclairées pour améliorer la qualité éducative. Ces leaders n'ont pas peur d'innover et d'adopter de nouvelles approches pédagogiques et efficaces qui répondent aux besoins changeants des étudiants et de la société.

Plusieurs auteurs ont exploré ce thème, proposant des approches et des approches théoriques qui peuvent orienter les leaders éducatifs. [Fullan \(2001\)](#) souligne l'importance d'une vision par-



tagée et d'une direction stratégique solide pour transformer les écoles, soulignant que le leadership scolaire efficace implique la création et la communication d'une vision attrayante qui motive tous les acteurs clés à travailler ensemble vers des objectifs communs.

De son côté, [Senge \(1990\)](#) soutient qu'une vision partagée est atteinte grâce à un processus continu d'apprentissage organisationnel, où toutes les parties prenantes participent activement à la création et au développement de la vision. Cette approche est basée sur l'idée que la vision et la direction stratégique en éducation doivent être construites de manière collaborative, en tenant compte des perspectives et des contributions de tous les membres de la communauté éducative.

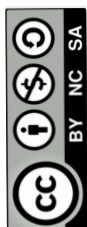
[Gimeno \(2008\)](#) souligne l'importance d'une vision stratégique en éducation qui réponde aux défis et aux changements sociaux, culturels et technologiques actuels. Il plaide pour que les leaders éducatifs génèrent une vision cohérente avec les nouvelles demandes et contextes, favorisant une direction stratégique qui encourage l'amélioration continue des processus éducatifs. Cela exige, comme le souligne [Rojas, Vivas, Mota et Quiñones \(2020, p. 243\)](#), de "défier les adeptes à réfléchir et à repenser comment les activités sont réalisées, favorisant la motivation, le renforcement et le comportement des parties prenantes".

Inspiration et Motivation du Personnel Éducatif

L'inspiration et la motivation du personnel éducatif jouent un rôle crucial dans le leadership transformationnel éducatif, car il vise à stimuler le changement, favoriser le développement et créer un environnement propice à la croissance personnelle et professionnelle des éducateurs. James MacGregor Burns a été le premier à poser les bases du leadership transformationnel. Dans son œuvre fondatrice, [Burns \(1978\)](#) a jeté les bases du leadership transformationnel. Il a soutenu que ce style de leadership est basé sur la motivation et l'inspiration, allant au-delà des simples échanges transactionnels pour se concentrer sur l'élévation des aspirations et de la morale des adeptes. Dans le contexte éducatif, cette approche implique de cultiver la passion pour l'enseignement, de promouvoir l'innovation et d'encourager un engagement plus profond envers la mission éducative.

Par la suite, [Bass \(1985\)](#) a étendu et affiné les idées de Burns. Dans son ouvrage, il a souligné l'importance des leaders transformationnels en inspirant leurs adeptes à transcender leurs intérêts personnels en faveur d'objectifs plus élevés. Dans le domaine éducatif, cette approche incite les leaders à cultiver un sens partagé de la finalité, en se concentrant sur des objectifs éducatifs qui vont au-delà des résultats académiques et abordent le développement intégral des étudiants.

Cependant, ce défi n'est pas du tout facile à relever dans le contexte actuel, où de nouveaux défis émergent constamment, exigeant des attitudes professionnelles différentes. C'est pourquoi il est nécessaire de réfléchir et de traiter les problèmes afin de transformer les connaissances et de résoudre les problèmes. Ainsi, le leader actuel doit avoir un profil différent de celui des dé-



cennies précédentes, car on lui demande d'être à jour sur les connaissances, d'avoir des compétences stratégiques pour gérer des groupes, de pouvoir communiquer efficacement et de prendre des décisions. Ces aspects sont considérés comme essentiels pour être des leaders performants et compétitifs aujourd'hui.

Dylan et Hargreaves (2016) soulignent l'importance de créer une culture scolaire où tous les enseignants se développent continuellement pour assurer le succès de tous les étudiants. Le leadership transformationnel apparaît comme la clé pour inspirer et favoriser le changement dans l'enseignement, en promouvant un environnement où l'apprentissage et l'amélioration continue sont des valeurs fondamentales.

Dans ce contexte, on souligne la nécessité de leaders éducatifs qui guident et motivent les enseignants, favorisant un environnement propice à l'excellence éducative. Dans cette optique, le leadership transformationnel peut être un catalyseur pour l'apprentissage continu des enseignants. Il est donc important d'avoir un leadership qui encourage une culture d'amélioration continue, où les éducateurs se sentent soutenus et motivés à perfectionner leurs pratiques pédagogiques.

Un aspect important du leadership transformateur est la manière dont les habitudes peuvent influencer notre vie personnelle et professionnelle. Si l'on analyse ce pouvoir des habitudes selon la perspective de Duhigg (2012), les habitudes peuvent influencer la motivation et la performance du personnel éducatif, mais des stratégies sont nécessaires pour changer les habitudes négatives et encourager les positives.

Dans le contexte académique et étudiant dynamique, le leader transformationnel émerge comme l'artisan d'une révolution éducative qui transcende les salles de classe conventionnelles. Pour illustrer ce concept, imaginons un scénario où les universités ne sont pas seulement des centres de connaissance, mais de véritables moteurs d'innovation. Nous parlons d'un lieu où les processus éducatifs se réinventent constamment, laissant place à l'épanouissement des technologies de pointe et transformant l'environnement académique et communautaire en un creuset débordant d'opportunités.

Dans cette aventure passionnante, le leader transformationnel se positionne comme le catalyseur qui déclenche des changements significatifs. La quête de l'excellence ne se contente pas d'être un slogan, mais devient une philosophie qui stimule la formation professionnelle des jeunes. Nous parlons d'une formation qui va au-delà des salles de classe, préparant les étudiants à être des agents proactifs et des créateurs de solutions innovantes.

Dans ce contexte, les universités ne jouent pas seulement un rôle éducatif, mais aussi un rôle d'autonomisation. Elles se transforment en sources d'inspiration pour une génération qui ne cherche pas seulement à acquérir des connaissances, mais aspire à transformer son environnement et à relever les défis de demain. Ainsi naît la nécessité d'une révolution académique, où l'apprentissage est étroitement lié à la capacité de créer, d'innover et de diriger le change-



ment. L'essentiel est de se préparer à faire partie d'une communauté qui non seulement rêve de l'avenir, mais contribue activement à le construire.

Une façon de s'engager dans un leadership transformationnel en éducation, à partir de notre propre expérience d'enseignant, consiste à:

- **Créer un environnement positif:** Promouvoir une culture de respect, d'inclusion et de collaboration dans tout le contexte éducatif. Cela peut être réalisé en mettant en place des programmes de lutte contre le harcèlement, des activités d'intégration et en favorisant la communication ouverte et le respect entre les étudiants, les enseignants et le personnel administratif.
- **Établir des objectifs clairs:** Définir des objectifs clairs et spécifiques pour les étudiants et la communauté éducative en général. Ces objectifs peuvent concerner les performances académiques, le comportement, la participation à des activités parascolaires, entre autres. En définissant des objectifs et en suivant leur progression, on motive les étudiants à adopter des habitudes positives pour atteindre les objectifs fixés.
- **Mettre en œuvre des programmes de reconnaissance et de récompenses:** Créer des systèmes de reconnaissance et de récompenses pour les étudiants qui font preuve d'habitudes positives. Cela peut inclure des prix, des certificats, une reconnaissance publique ou des privilèges spéciaux. Ces programmes aident à motiver les étudiants et renforcent les habitudes positives que l'on souhaite encourager.
- **Promouvoir la responsabilité personnelle:** Enseigner aux étudiants l'importance de la responsabilité personnelle et de la prise de décisions appropriées. Encourager l'auto-discipline et l'auto-évaluation, afin que les étudiants assument la responsabilité de leurs propres actions et apprennent à prendre des décisions positives.
- **Offrir des programmes de formation et de développement:** Proposer des programmes de formation et de développement pour les étudiants, les enseignants et le personnel éducatif, promouvant ainsi les compétences sociales, émotionnelles et intellectuelles. Ces programmes peuvent inclure des ateliers sur la résolution des conflits, les compétences en communication, l'intelligence émotionnelle, entre autres.
- **Encourager la participation des parents:** Impliquer les parents dans le processus éducatif et favoriser une communication ouverte et constante entre l'institution éducative et les familles. Organiser des événements et des réunions pour discuter de questions pertinentes et fournir un soutien aux parents dans l'éducation et l'éducation de leurs enfants.
- **Modéliser des comportements positifs:** Les leaders et le personnel éducatif doivent modéliser des comportements positifs et servir d'exemples pour les étudiants. Cela inclut



la cohérence entre ce qui est dit et ce qui est fait, ainsi que la promotion de valeurs positives telles que l'honnêteté, le respect et l'empathie.

- **Promouvoir l'autonomie:** Accorder aux enseignants la liberté de prendre des décisions et de contrôler leur propre travail, favorisant ainsi un sentiment de responsabilité et d'autonomisation. Cela peut contribuer à un environnement où le leadership transformationnel peut s'épanouir, car les individus se sentent plus connectés à leur travail et ont plus d'espace pour exprimer leur créativité.
- **Maîtrise:** La motivation intrinsèque est liée au désir de s'améliorer et de croître. Lorsque les leaders encouragent la maîtrise, ils permettent aux membres de l'équipe de développer et de perfectionner leurs compétences. Cette approche peut être alignée sur le leadership transformationnel, car les leaders s'intéressent au développement personnel et professionnel de leurs adeptes.
- **Objectif:** Lorsque les personnes estiment que leur travail a un objectif au-delà de simplement gagner un salaire, elles sont plus engagées. Le leadership transformationnel repose souvent sur une vision partagée et un sentiment de but collectif, de sorte que la motivation intrinsèque découlant d'un objectif peut nourrir ce type de leadership.

Dans le contexte exposé, [Pink \(2010\)](#) défend l'idée que la motivation intrinsèque, basée sur le désir interne de réaliser une activité, est plus efficace que la motivation extrinsèque, telle que celle découlant de récompenses ou de sanctions. Par conséquent, l'auteur suggère divers outils et stratégies visant à favoriser la motivation intrinsèque, qui peuvent être appliquées aussi bien dans le contexte organisationnel général que, en particulier, dans le domaine éducatif. Ces stratégies visent à promouvoir l'autonomie, le développement des compétences et la définition d'un objectif clair.

Cependant, l'aspect le plus important dans toute organisation ou équipe est de comprendre et de communiquer le "pourquoi" des actions et des objectifs. Les leaders qui parviennent à inspirer leur personnel grâce à un objectif significatif génèrent un engagement et une motivation accrus. À cet égard, [Sinek \(2009, p. 41\)](#) soutient que: "Tous les grands leaders et organisations, quelle que soit leur taille ou leur industrie, agissent et communiquent de l'intérieur vers l'extérieur".

Encouragement d'un Environnement d'Apprentissage Positif

Favoriser la positivité dans le leadership transformationnel éducatif est fondamental pour inspirer les autres, promouvoir un environnement d'apprentissage positif et réaliser des changements significatifs dans la communauté éducative. Voici quelques stratégies qui peuvent aider à cultiver un leadership transformationnel positif dans le domaine éducatif:

- **Promotion d'une communication ouverte et transparente:** Dans une institution édu-



cative, nous encourageons une communication franche et transparente en donnant de l'espace pour écouter les préoccupations et les suggestions à la fois des membres de l'équipe et de la communauté éducative. Dans ce contexte, nous soulignons l'importance de prendre en compte les perspectives de Hargreaves et O'Connor (2018), qui mettent l'accent sur l'importance du travail d'équipe pour établir des environnements d'apprentissage collaboratif. Il est également essentiel de partager des connaissances entre les enseignants et d'apprendre les uns des autres. Appliquer les principes de collaboration, de confiance et de communication contribue ainsi à la construction d'une culture d'apprentissage en classe. Il est également vital de partager des informations de manière transparente pour que tous soient informés des objectifs, des défis et des réalisations du processus de transformation.

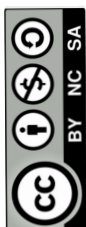
- **Inspiration et vision partagée:** De notre expérience, nous croyons fermement qu'il est crucial, au sein d'une institution éducative, de partager une vision claire et motivante pour l'avenir. Cette pratique aide tous les intervenants à comprendre le but et les objectifs derrière les changements proposés. De plus, nous considérons qu'il est essentiel d'inspirer les autres, de mettre en avant les valeurs positives et de célébrer les réalisations, même les petites, tout au long du processus de transformation.

À notre avis, la clé réside dans la promotion d'une attitude d'apprentissage permanent parmi les enseignants, en les encourageant à travailler en équipe pour partager des connaissances et des stratégies pédagogiques. Créer un environnement d'apprentissage où les enseignants peuvent interagir, apprendre et échanger des idées est fondamental. Comme le suggère Fullan (2001), avoir une vision claire et motivante est essentiel pour guider les processus de changement dans les institutions éducatives. Suivant la perspective de Senge (1990), la vision partagée se distingue comme l'un des composants clés de la création d'organisations éducatives qui apprennent, car elle peut unir les personnes autour d'objectifs communs.

Dans cette optique, nous soutenons l'idée exprimée par Kotter (1996) de la nécessité d'établir une vision claire et convaincante comme première étape fondamentale dans tout processus de changement. De plus, nous croyons qu'une vision claire peut guider l'évaluation et améliorer l'apprentissage. De même, nous partageons l'argumentation de Barber (2013) selon laquelle une vision convaincante est essentielle pour mobiliser les individus vers des objectifs éducatifs spécifiques.

- **Autonomisation et développement professionnel:** Dans une institution éducative, il est nécessaire de faciliter des opportunités de développement professionnel et de croissance personnelle pour les membres de l'équipe. Cela peut inclure des formations, des ateliers et des programmes de mentorat.

À ce sujet, Covey (2004) souligne l'importance d'autonomiser les individus pour qu'ils assument la responsabilité de leur propre développement professionnel et personnel.



Dans ce contexte, les opportunités de développement professionnel sont fondamentales, et des auteurs tels que [Senge \(1990\)](#) plaident en faveur de la création d'environnements organisationnels qui favorisent l'apprentissage continu et la croissance personnelle.

Les formations, ateliers et programmes de mentorat mentionnés dans le texte sont des stratégies spécifiques pour faciliter le développement professionnel. Selon [Tannenbaum et Yukl \(1992\)](#), la formation et le développement sont des éléments clés de l'autonomisation des employés, car ils leur fournissent les compétences et les connaissances nécessaires pour assumer des responsabilités accrues. De plus, le mentorat, selon [Kram \(1985\)](#), contribue au développement de compétences interpersonnelles et à la croissance personnelle en fournissant orientation et soutien. Ils favorisent la participation active des éducateurs à la prise de décision et à la mise en œuvre de changements, leur permettant de se sentir partie intégrante du processus.

- **Culture de collaboration et de soutien mutuel:** Il est essentiel de promouvoir une culture où la collaboration est valorisée et où le travail d'équipe est encouragé. Cela peut inclure la création d'espaces pour partager des idées et des ressources. Offrir un soutien émotionnel et professionnel aux membres de l'équipe. Reconnaître et célébrer les efforts individuels et collectifs. Dans ce sens, divers auteurs soutiennent l'importance de cultiver un environnement qui valorise et favorise la collaboration.

Selon [Robbins et Judge \(2019\)](#), la collaboration efficace est un élément clé pour améliorer les performances des équipes et atteindre les objectifs organisationnels. Ces auteurs affirment qu'une culture de collaboration n'implique pas seulement de travailler ensemble sur des projets spécifiques, mais aussi de partager des idées et des ressources de manière continue.

De même, [Katzenbach et Smith \(1993\)](#) soulignent que le travail d'équipe ne concerne pas seulement la tâche elle-même, mais aussi le soutien mutuel entre les membres. L'interdépendance positive entre les membres de l'équipe est également importante, contribuant à un environnement où chaque individu se sent soutenu.

La création d'espaces pour partager des idées et des ressources est alignée sur la perspective de [Senge \(1990\)](#), qui plaide pour l'importance de "l'esprit partagé". Ce concept implique la construction d'une vision collective et la capacité des membres de l'équipe à partager leurs connaissances et à apprendre les uns des autres.

En ce qui concerne le soutien émotionnel et professionnel, des auteurs tels que [Maslach et Leiter \(2016\)](#) indiquent qu'un environnement de travail qui offre un soutien émotionnel réduit l'épuisement professionnel et améliore le bien-être psychologique des employés. L'inclusion de ce type de soutien contribue à renforcer les liens entre les membres de l'équipe, créant un sentiment d'appartenance.

La reconnaissance et la célébration des efforts individuels et collectifs, comme le men-



tionne [Pink \(2010\)](#), sont des éléments fondamentaux pour motiver les collaborateurs. La reconnaissance ne concerne pas seulement les récompenses tangibles, mais aussi l'appréciation des efforts et de la contribution à la réalisation d'objectifs communs.

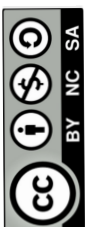
- **Reconnaissance et célébration:** Selon [Byrd, Simon et Brown \(2017\)](#), dans le contexte éducatif, la reconnaissance publique des réalisations et des contributions des éducateurs, des étudiants et des autres membres du personnel est essentielle pour renforcer la cohésion et l'esprit communautaire. L'organisation d'événements ou de cérémonies spécifiquement conçus pour célébrer des jalons importants favorise non seulement un sentiment d'accomplissement, mais montre également une appréciation pour le travail acharné accompli par la communauté éducative.
- **Flexibilité et adaptabilité:** Selon [Zarkadakis \(2021\)](#), la flexibilité et l'adaptabilité sont des attributs de leadership essentiels dans le monde en constante évolution d'aujourd'hui. Un leader qui se montre flexible face aux défis et aux changements est plus capable d'influencer positivement son équipe et son organisation. Cela encourage l'innovation et l'apprentissage continu.
- **Prendre soin du bien-être:** La littérature indique que le leader empathique et conscient du bien-être doit prioriser le bien-être émotionnel et physique des membres de l'équipe ([Crawford, 2019](#)). Cela se réalise par la mise en œuvre de politiques et de pratiques qui soutiennent un environnement sain et équilibré. Les contributions de [Marzano, Fink et Heflebower \(2018\)](#) ainsi que de [Marzano et Heflebower \(2011\)](#) indiquent que la résilience peut être encouragée en fournissant des ressources et des outils pour aider les éducateurs à gérer le stress et les exigences du travail.

Développement des compétences en communication et écoute active

Un aspect essentiel du leadership transformationnel éducatif est l'apprentissage transformationnel des compétences en communication et en écoute. Ces compétences permettent d'établir et de maintenir une communication efficace avec tous les membres de la communauté éducative.

[Robbins et Judge \(2017\)](#) affirment que la communication efficace est essentielle pour que les leaders puissent transmettre leur vision et leurs objectifs, ainsi que pour obtenir des commentaires et une compréhension des autres. Grâce à une communication claire et cohérente, les leaders éducatifs peuvent inspirer leur équipe et les motiver à atteindre des objectifs communs.

D'autre part, [Covey \(2004\)](#) souligne l'importance de l'écoute active en tant que compétence essentielle en leadership. L'écoute active implique de comprendre non seulement les mots prononcés par les autres, mais aussi les émotions et les besoins sous-jacents. En tant que leader transformationnel éducatif, il est important d'écouter attentivement les enseignants, les étudiants, les parents et les autres membres de la communauté, afin de comprendre leurs préoccupations et leurs besoins, et ainsi prendre des décisions et des actions appropriées.



Le manque de compétences en communication et en écoute active peut entraver le leadership transformationnel en éducation pour plusieurs raisons, notamment:

- **Limite la capacité de transmettre une vision claire:** Le leadership transformationnel implique la capacité de communiquer de manière efficace une vision inspirante qui motive les autres à travailler vers un objectif commun. Si un leader manque de compétences en communication, il est probable qu'il ne puisse pas transmettre sa vision de manière claire et persuasive.
- **Entrave la création de relations de confiance:** Pour diriger de manière transformationnelle, il est crucial d'établir des relations de confiance avec les membres de l'équipe. Le manque de compétences en communication peut entraver la construction de cette confiance, les autres pouvant percevoir le leader comme peu réceptif ou peu intéressé par leurs préoccupations et opinions.
- **Limite l'échange d'idées et la rétroaction:** L'écoute active est une compétence fondamentale pour un leader transformationnel. En écoutant activement les autres, les leaders peuvent recueillir des informations précieuses, générer de nouvelles idées et prendre des décisions éclairées. Le manque de compétences en écoute active peut créer un environnement de communication unidirectionnelle, où les idées et la rétroaction sont ignorées ou rejetées.
- **Entrave la gestion du changement:** Le leadership transformationnel implique la gestion et la promotion du changement dans l'organisation éducative. Pour y parvenir, il est important de pouvoir communiquer clairement les avantages du changement, impliquer les membres de l'équipe dans le processus et gérer efficacement les résistances au changement. Le manque de compétences en communication peut compliquer toutes ces étapes du processus de changement.

Évaluation et Amélioration Continue dans le Contexte Éducatif

Marzano (2005) souligne l'importance de mettre en œuvre une approche évaluative dans l'éducation, dans laquelle les leaders scolaires s'engagent activement dans le processus d'évaluation et d'amélioration de leur institution. Cela implique d'établir des objectifs clairs, de recueillir des données pertinentes et de les utiliser de manière efficace pour prendre des décisions éclairées.

Il est également essentiel d'utiliser divers outils et processus tels que l'observation en classe, les tests standardisés et les évaluations formatives pour mesurer les progrès des élèves et évaluer la qualité de l'enseignement. Les leaders scolaires doivent être capables d'analyser les résultats de ces évaluations et de les utiliser pour identifier des domaines d'amélioration et développer des stratégies efficaces pour les aborder.

Cependant, il est tout aussi important de donner une grande importance à la rétroaction et au



développement professionnel continu des enseignants. Ainsi, les leaders scolaires doivent fournir une rétroaction constructive et offrir des opportunités de croissance aux enseignants afin qu'ils puissent améliorer leur pratique pédagogique. Cela implique de fournir le soutien, la formation et les ressources nécessaires pour garantir un apprentissage de qualité pour tous les élèves.

En ce qui concerne l'amélioration continue, Fullan (2001) souligne qu'elle ne se limite pas uniquement au rendement académique des élèves, mais implique la participation de toute la communauté éducative. Dans le leadership transformationnel, il est fondamental de favoriser l'amélioration continue, en ne se limitant pas à la gestion des tâches quotidiennes, mais en motivant, inspirant et autonomisant les autres pour atteindre des objectifs communs.

Robinson *et al.* (2016), quant à eux, mettent en évidence la relation entre le leadership transformationnel et la performance des élèves. Ce type de leadership crée un environnement positif et de soutien, permettant aux enseignants de se sentir habilités et motivés à améliorer leur pratique pédagogique. Les leaders transformationnels se concentrent sur l'établissement d'objectifs clairs, la communication des attentes, la promotion de la collaboration et la fourniture d'opportunités de développement professionnel. De nombreuses études soutiennent la relation entre le leadership transformationnel et l'amélioration des résultats éducatifs, car ces leaders adoptent une approche centrée sur l'apprentissage et l'enseignement, établissent des attentes élevées et fournissent les ressources et le soutien appropriés pour que les enseignants puissent améliorer leur pratique.

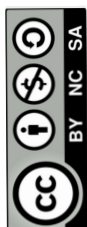
Glickman (1987), cité par Glickman (2002), affirme que les leaders vivent avec les attentes qu'ils ont pour les autres, en étant ouverts et prêts à être scrutés quant à la manière dont ils mènent leur propre travail professionnel. Les éducateurs qui ne peuvent pas pratiquer publiquement l'acte d'amélioration continue au fil du temps doivent soit partir de leur propre chef, se déplacer vers un environnement différent ou être congédiés. Clairement, ce n'est pas un travail facile!

Les enseignants considérés comme compétents après le premier cycle sont invités à établir leurs propres objectifs d'enseignement en classe et plans de croissance professionnelle. Les cycles ultérieurs d'observations et de conférences ne sont plus liés à l'évaluation, mais plutôt à des commentaires sur leurs plans de croissance.

Erreurs à éviter dans le leadership transformationnel

On pourrait dire avec Villalba (2014) qu'il existe plusieurs erreurs qui sont préjudiciables pour établir un véritable leadership transformationnel en éducation. Tout d'abord, certains dirigeants ne reconnaissent pas l'importance de la communication comme une responsabilité inhérente à leur position. De plus, ils ne considèrent pas l'impact que leurs actions communicatives peuvent avoir sur l'organisation.

Une autre erreur courante est le manque d'un discours unifié de la part des dirigeants, ce qui entraîne des contradictions évidentes. Ce manque de cohérence dans le message transmis crée



des conflits qui finissent par avoir des répercussions sur les employés de niveau inférieur. De plus, certains dirigeants ne partagent pas la même vision que l'organisation, ce qui génère des divergences et des tensions dans l'environnement de travail.

De même, la méconnaissance des effets de leurs actions sur le personnel est préoccupante. De nombreux dirigeants ne tiennent pas compte des répercussions de leur comportement sur le corps professoral, ce qui peut entraîner une démotivation et un manque d'engagement. Enfin, certains dirigeants se concentrent uniquement sur des aspects opérationnels lors de la transmission d'informations, sans tenir compte d'autres aspects pertinents pour l'institution éducative.

Conclusions

Après avoir abordé le sujet, nous concluons que le leadership transformationnel va au-delà d'être une source d'inspiration motivationnelle, en établissant un modèle de rôle charismatique et en articulant une vision future partagée. De plus, nous reconnaissons et prenons en compte les différences individuelles entre les adeptes. Le leadership transformationnel facilite la stimulation intellectuelle en remettant en question les anciennes hypothèses et le statu quo pour encourager la pensée créative.

Nous pensons également que les différents auteurs mentionnés fournissent des approches et des concepts qui nous permettent de comprendre l'importance d'une vision et d'une direction stratégique en éducation. Ces œuvres peuvent être utilisées comme références théoriques par les leaders éducatifs pour orienter notre travail et promouvoir une gestion efficace des institutions éducatives.

Nous croyons également que le leadership transformationnel éducatif, selon la perspective de divers auteurs au fil des ans, se présente comme un cadre solide pour inspirer et motiver le personnel éducatif. En tant que leaders, nous ne nous concentrons pas seulement sur les objectifs académiques, mais nous recherchons également le développement intégral des éducateurs, en créant un environnement propice à l'apprentissage continu et à l'innovation dans l'éducation.

Le leadership transformationnel, soutenu par une vision claire et une direction stratégique efficace, est essentiel pour notre réussite dans le domaine éducatif. En tant que leaders transformationnels, nous inspirons, motivons et autonomisons les éducateurs et les étudiants, créant un environnement propice à l'apprentissage et à la croissance personnelle. En adoptant une approche transformationnelle, nos institutions éducatives peuvent atteindre des niveaux plus élevés d'excellence académique et préparer les étudiants à un avenir prometteur dans un monde en constante évolution.

Nous concluons également que les compétences en communication et en écoute active sont essentielles dans le leadership transformationnel éducatif, car elles nous permettent d'établir une communication efficace, de transmettre la vision et les objectifs, de motiver et d'inspirer les autres, ainsi que de comprendre les besoins et les préoccupations de la communauté édu-



cative. Ces compétences sont fondamentales pour générer un climat de confiance et de coopération, et pour réaliser la transformation nécessaire dans le domaine éducatif.

Enfin, nous croyons que la création d'une culture de collaboration et de soutien mutuel dans notre environnement de travail, comprenant la facilitation d'espaces pour partager des idées, le soutien émotionnel et professionnel, ainsi que la reconnaissance des efforts individuels et collectifs, est soutenue par divers auteurs qui soulignent l'importance de ces éléments pour notre succès organisationnel et le bien-être des membres de l'équipe.

Références

Barber, M. (2010). *Deliverology 101: A Field Guide For Educational Leaders*. Publisher Corwin.

Covey, S. R (2004). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. Paidós.

Crawford, C. B. (2019). *Building resilience in education: A guide to developing staff and students who flourish*. London: Bloomsbury.

Fullan, M. (2001). *Liderando en una cultura de cambio*. Editorial Paidós.

García-Guiu, C., Molero, F., & Moriano, J. A. (2015). Authentic leadership and its influence on group cohesion and organizational identification: The role of organizational justice as a mediating variable. *Revista de Psicología Social*, 30(1), 60–88. <https://doi.org/10.1080/02134748.2014.987539>

Gimeno, S. J. (2008). *Educación y aprendizaje en una sociedad incierta*. Ediciones Morata.

Glickman, C. D. (2002). *Leadership for learning: how to help teachers succeed*. Association for Supervision and Curriculum Development. https://www.academia.edu/16591880/Leadership_for_Learning

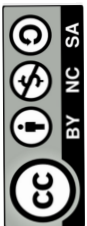
Hargreaves, A., & O'Connor, M. T. (2018). *Collaborative Professionalism: When Teaching Together Means Learning for All*. Publisher Corwin.

Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1993). *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization*. Harvard Business Review Press.

Kotter, J. P. (1996). *Leading Change. Why Transformation Efforts Fail*. Harvard Business School Press.

Kram, K. E. (1985). *Mentoring at work: Developmental relationships in organizational life*. University Press of America.

Marzano, R. J. (2005). *School Leadership That Works: From Research to Results*. Editorial: ASCD.



- Marzano, R. J., & Heflebower, T. H. (2011). *Reinventing teacher evaluation*. Corwin.
- Marzano, R. J., Fink, T. M., & Heflebower, T. H. (2018). *Harnessing the power of observation to inform and transform teaching*. Corwin.
- Pink, D. H. (2010). La sorprendente verdad sobre qué nos motiva. Editorial: Editorial Gestión 2000.
- Robbins, E. (2014). *Liderazgo emocionalmente inteligente*. Editorial McGraw-Hill Interamericana.
- Robbins, S. P. y Judge, T. A. (2017). *Comportamiento organizacional*. Pearson.
- Robinson, V. M. J., Lloyd, C. A., & Rowe, K. J. (2016). El impacto del liderazgo en los resultados escolares. OECD Education Working Papers, 58. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad Eficacia y Cambio en Educación*, 12(4). <https://doi.org/10.15366/reice2014.12.4.00>
- Rojas, C. O. A., Vivas, E. A. D., Mota, S. K. T. y Quiñonez, F. J. Z. (2020). El liderazgo transformacional desde la perspectiva de la pedagogía humanista. *Sophia, Colección de Filosofía de la Educación*, 28, pp. 237-262. <https://www.redalyc.org/journal/4418/441861942010/441861942010.pdf>
- Senge, P. (1990). *La quinta disciplina: cómo fomentar el aprendizaje en la organización*. Granica.
- Sinek, S. (2009). *Start With Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action*. Portafolio.
- Tannenbaum, R. & Yukl, G. (1992). Training and development in work organizations. *Annual Review of Psychology*, 43(1), 399-441. <https://www.annualreviews.org/doi/abs/10.1146/annurev.ps.43.020192.002151>
- Villalba, J. (2014). Liderazgo transformacional y comunicación. Blog *Think Big / Empresas*, 22 octubre, 2014. <https://empresas.blogthinkbig.com/liderazgo-transformacional-y-comunicacion/>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). Understanding the Burnout Experience: Recent Research and Its Implications for Psychiatry. *World Psychiatry*, 15, 103-111. <https://doi.org/10.1002/wps.20311>
- Byrd, D., Simon, L., Brown, B. (2017). Creating communities of practice to sustain professional learning. *Educational Leadership*, 74(8), 18-22. <https://doi.org/10.1177/0013162417708001>
- Zarkadakis, G. (2021). *The Future of Leadership: Rise of AI, Robotics and Ethics*. Kogan Page Publisher

