RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
Liberté
Égalité
Fraternité

IH2EF INSTITUT DES HAUTES ÉTUDES DE L'ÉDUCATION ET DE LA FORMATION

Enjeux et défis du leadership scolaire : sélection documentaire

Publié le 25 octobre 2023

Cette sélection documentaire a été réalisée dans le cadre du colloque "Enjeux et défis du leadership pédagogique et scolaire au XXIe siècle" (déc. 2023) et du cycle annuel de conférences 2023/2024 organisé par l'IH2EF. Les ressources retenues proposent des apports de connaissances ainsi que des pistes de réflexion sur la thématique. Elles permettent également de prolonger celle-ci à travers l'identification de leviers et d'outils d'action.

Comprendre l'essentiel

- **PELLETIER, Guy**. **Le leadership en éducation : une double expertise et plus encore…** Fncsf.ca, 2013.

Déclinaison du concept de leadership en éducation. Analyse par un enseignant-chercheur québecois des champs d'expertise en leadership et des qualités humaines du dirigeant en éducation.

- **MAMAN, Catherine** ; **CHEVRIER, Sylvie**. **Conduire et accompagner le changement : le chef d'établissement, compétences et leadership**. *Administration & éducation,* 2022/2, n° 174, p. 75-79. (Accès sur Cairn après

authentification sur le portail documentaire).

Interview portant sur la façon dont les personnels de direction assument leurs fonctions, notamment celle de management d'équipes. Les auteures s'intéressent en particulier aux capacités de leadership des chefs d'établissement, qui peuvent être travaillées et développées.

- **PROGIN, Laetitia**. **Le leadership : la fin d'un tabou et le début d'un mythe. Evolution des métiers de l'encadrement scolaire et de leur formation en Suisse romande**. *Recherches en éducation*, 2022, n° 49.

Étude de la manière dont les injonctions au leadership ont évolué et ont impacté les cadres scolaires en Suisse romande depuis la mise en place d'une formation commune à tous les cadres scolaires en 2008. Cette analyse met en évidence que - sous l'effet notamment de la formation - les cadres ne considèrent plus le leadership comme un mot tabou alors que cela a longtemps été le cas. Ils l'intègrent désormais dans leurs discours quand ils s'expriment sur leur manière d'incarner leur rôle. Le leadership peut, en effet, représenter l'une des manières de prendre en compte la nouvelle gestion publique tout en contribuant à la construction d'un mythe tant dans l'imaginaire collectif qu'au sein des systèmes éducatifs.

- **BARRERE Anne**. **Travailler ensemble dans l'établissement scolaire : le management pédagogique des chefs d'établissement**. *Administration & Éducation*, 2014/3, n° 143, p. 111-113.

Le travail en équipe, associé à la participation aux projets et aux dispositifs mis en place dans l'établissement, fait partie du travail prescrit aux enseignants, dans un contexte marqué par la décentralisation et par la montée de l'affirmation de l'établissement comme échelon important de l'action pédagogique. Cet article s'intéresse à la mise en œuvre du travail collectif qui est un enjeu fort des relations entre les enseignants et le chef d'établissement et à la légitimité de ce dernier en la matière.

- **MOOS, Leijf**. **Les leaders intermédiaires au centre du leadership scolaire**. *Administration & éducation*, 2022/1, n° 140, p. 27-33. (Accès sur Cairn.info après authentification).

Analyse de diverses représentations des établissements scolaires et de leur incidence sur la conception de l'éducation ainsi que sur les pratiques du leadership. Exemple de leadership distribué dans un établissement danois.

Approfondir le sujet

- **JACQUET, Stéphane**. **Le leadership : un état personnel, des capacités ou une réelle intelligence situationnelle ? Présentation des grands courants d'explication du leadership**. Centre de ressources en Economie-Gestion, académie

de Versailles, 25 p.

Panorama des différents modèles théoriques du leadership et de leur classification suivant différentes approches.

- **ENDRIZZI, Laure** ; **THIBERT, Rémi**. **Quels leaderships pour la réussite de tous les élèves ?** *Dossier d'actualité - veille et analyse* (Ifé), avril 2012, n° 73. 28 p.

Après avoir inscrit les principes du leadership dans un contexte politique global, ce dossier de l'Ifé s'intéresse au rôle des chefs d'établissement et des enseignants dans les établissements scolaires avant de présenter plusieurs types de leadership et leur impact sur les apprentissages des élèves.

- **MAUNY, Christophe** ; **FRANTZ, Adeline**. **Leadership : "lâcher prise" pour que s'exprime l'acte productif collectif**. *Éducation et francophonie*, vol. WLVI :1, printemps 2018. 20 p.

Cet article théorique et expérientiel appréhende le leadership éducatif dans sa dimension collective et pose l'hypothèse que le "lâcher-prise" constitue un levier important du pilotage dans la gouvernance des systèmes éducatifs. L'auteur considère que plus qu'une simple posture, le lâcher-prise est une démarche aux formes multiples au regard des stratégies déployées et des objets de réflexion. Il s'appuie sur 4 situations amenant à s'interroger sur le "lâcher-prise" (l'offre éducative ; la contractualisation des établissements ; le dialogue social ; l'éducation artistique et culturelle) pour que l'acte de pilotage s'exprime collectivement et localement.

- **REVERDY, Catherine** ; **THIBERT, Rémi**. **Le leadership des enseignants au cœur de l'établissement**. *Dossier de veille de l'Ifé*, octobre 2015, n° 104. 32 p.

Après avoir présenté les différentes caractéristiques que donne la littérature de recherche à la notion de leadership des enseignants et les différents rôles ou missions possibles des enseignants leaders, ce dossier se penche sur 2 aspects principaux de ce leadership : l'un plutôt formel, pour lequel les enseignants ont des positions de leadership définies et reconnues ; l'autre se focalisant sur des pratiques de leadership moins clairement définies, plus diffuses, situées dans une vision de l'établissement en tant que communauté d'apprentissage professionnelle.

Identifier des leviers et outils d'action

- **NORMAND, Romuald**. **Le leadership du chef d'établissement : anti-manuel de pilotage pédagogique**. Docplayer, 2022.

Synthèse issue d'articles publiés entre 2018 et 2020 sur le blog du site Innovation & Éducation Lab concernant les questions de direction scolaire et de leadership pédagogique

des personnels de direction : quelle posture personnelle ? quelle conduite adopter ; penser le leadership du chef d'établissement ; l'auto-évaluation de l'EPLE ; au-delà de l'établissement formateur : la communauté d'apprentissage professionnel ; être chef d'établissement ailleurs en Europe et dans le monde.

- **MULLER, François** ; **FOULKES, Thierry**. **Paroles de chefs (2) autour des pratiques de direction et de leadership scolaire**. Innoedulab, vidéo, 3 min. 36.

Des personnels de direction témoignent du sens qu'ils donnent à leur leadership, de ce qu'ils n'ont pas encore fait et ce qu'ils rêveraient de faire dans leur établissement scolaire.

- **L'établissement prend des décisions pour agir**, **4.6. Organiser la participation à la décision**. In Pilotage de l'établissement. Gfenligne.org (Québec), 2019.

Présentation d'un cadre d'organisation de la prise de décision qui permet d'articuler la participation des individus des groupes et des instances au processus décisionnel (objets de décision, étapes, acteurs, lieux, types de participation à la décision).

Envie de creuser la question ?

Nous vous conseillons la lecture des ouvrages suivants :

- **PROGIN, Laetitia** ; **ETIENNE, Richard** ; **PELLETIER, Guy** et **LETOR, Caroline**. **Les directions d'établissement au cœur du changement : pilotage, collaboration et accompagnement des équipes éducatives**. De Boeck supérieur, 2021. Résumé et accès au texte intégral sur BiblioAccess (après authentification sur le portail documentaire de l'IH2EF).

- **Chapitre 3 – Diriger l'établissement scolaire : vers un nouveau partage des rôles et des responsabilités**. In **MULLER, François** ; **NORMAND, Romuald**. École : la grande transformation ? *Les clés de la réussite*. ESF, 2013, p. 139-180. Résumé, 4e de couverture.

- **DUTERCQ, Yves** ; **GATHER THURLER, Monica** ; **PELLETIER, Guy** (Dir.). **Le leadership éducatif**. De Boeck, 2015. 179 p. Résumé et 4e de couverture.

- **GRAVELLE, France** (Dir). **Nouvelle gouvernance scolaire : impacts sur l'agir des**

professionnels de l'enseignement. Presses de l'université du Québec, 2021. Résumé.

- Références complémentaires : consultez les **publications scientifiques** suivantes (en langue anglaise).

- Voir aussi sur le site de l'IH2EF, les ressources complémentaires proposées par Romuald Normand en amont du colloque **Enjeux et défis du leadership pédagogique et scolaire au XXI^{e} siècle** organisé par l'IH2EF en décembre 2023 : **Approches du leadership du chef d'établissement scolaire ailleurs en Europe**.

- Interrogez également le **portail documentaire de l'IH2EF** ainsi que les plateformes de ressources numériques.
    - Mots-clés suggérés : leadership scolaire - leadership chefs d'établissement – conduite du changement EPLE – travail d'équipe EPLE, etc.