



Le leadership pédagogique à l'international

Mis à jour le 21 novembre 2024

Le leadership pédagogique joue un rôle central dans l'accompagnement des transformations éducatives, qu'il s'agisse de favoriser la réussite des élèves, de développer les compétences des enseignants ou de répondre aux défis contemporains tels que les transitions numérique et écologique. Cette problématique dépasse nos frontières et à ce titre, nos voisins européens mènent des réflexions et portent des initiatives inspirantes rassemblées sur cette page. Rédigés par Romuald Normand, professeur à l'université de Strasbourg, ces articles proposent des présentations du contexte et des enjeux scolaires dans une douzaine de pays, essentiellement européens, par le prisme du leadership scolaire.

Finlande : leadership pédagogique et culture professionnelle de la confiance

En Finlande, le leadership distribué est mis en avant et privilégié comme mode de travail. Il fait partie des fondements de la culture scolaire. Bien qu'ils soient accaparés par des tâches administratives et managériales, les chefs d'établissement finlandais se considèrent avant tout comme des leaders pédagogiques. Mais la direction scolaire en Finlande fait également face à quelques défis.

[**Consulter l'article**](#)



Norvège : le nouveau leadership pédagogique des chefs d'établissement adjoints

La politique norvégienne en matière d'éducation met aujourd'hui en avant l'idée d'une responsabilité partagée. Il est attendu des chefs d'établissement qu'ils améliorent l'efficacité de l'organisation scolaire et les résultats des élèves aux évaluations nationales. Mais les municipalités ont aussi reconnu les limites de la structure de direction traditionnelle. Elles ont donc réorganisé les équipes de direction en modifiant le partage des rôles et des responsabilités avec les adjoints.

[**Consulter l'article**](#)



Danemark : le chef d'établissement, entre évaluation par les résultats et leadership pédagogique

Le système éducatif danois est largement décentralisé. Il offre un enseignement public gratuit et obligatoire de l'école maternelle au collège, selon les principes d'une "école du peuple" (Folkeskole). Le leadership partagé ou distribué du chef d'établissement garantit une certaine autonomie aux équipes pédagogiques et un espace de négociation dans la répartition des tâches et responsabilités.

[Consulter l'article](#)



Allemagne : le "premier pédagogue" de l'établissement ne fait pas forcément un "leader pédagogique"

En Allemagne, l'extension des droits et des devoirs du chef d'établissement comme les transformations des conditions générales encadrant son action font partie d'un arsenal législatif et réglementaire important ces dernières années. La fonction de chef d'établissement n'est pas normalisée : "chef d'établissement" n'est en rien un titre ou un poste officiel. D'un Länder à l'autre, le transfert des tâches de contrôle aux chefs d'établissement se fait de manière différente. Dans la plupart d'entre eux, les chefs d'établissement ont un pouvoir de décision limité, par exemple en matière de recrutement des enseignants.

[**Consulter l'article**](#)



Autriche : le chef d'établissement, un management scolaire au service de la qualité

Pendant longtemps, le système éducatif en Autriche s'est caractérisé par son organisation bureaucratique et hiérarchique. Mais à la lumière des faibles résultats du pays dans les comparaisons internationales de résultats (en particulier PISA et TIMSS), l'éducation a subi de profonds changements. Une nouvelle structure de gouvernance a été introduite. Des changements dans la direction scolaire sont allés de pair avec "une nouvelle culture de l'évaluation".

[Consulter l'article](#)



Italie, le chef d'établissement : une autonomie du leadership pédagogique difficile à concrétiser

Rompant avec le système d'administration inspirée du modèle français, l'Italie s'est engagée dans une régionalisation de l'éducation transformant les établissements scolaires en "communautés ouvertes" centrées sur l'expression des besoins locaux mais aussi les objectifs fixés par les autorités locales. Les établissements ou les écoles peuvent aménager jusqu'à 20% des contenus scolaires pour répondre aux besoins spécifiques des élèves, et proposer un programme d'études extra scolaire en fonction de leurs objectifs.

[Consulter l'article](#)



Espagne : le chef d'établissement ou la quête problématique d'un modèle professionnel du leadership scolaire

L'objectif du ministère de l'éducation espagnol est d'abandonner une direction jugée trop administrative et bureaucratique pour renforcer le leadership pédagogique afin de conduire des changements.

Cette hybridation entre direction scolaire et enseignement reste une particularité du système éducatif espagnol, ce qui amène le chef d'établissement, après avoir été élu par ses collègues, et après quatre ou huit ans de bons et loyaux services, à redevenir un enseignant parmi ses pairs.

[Consulter l'article](#)



Portugal : quand le leadership accompagne l'adaptation locale des programmes scolaires et des emplois du temps

Le directeur de l'école ou chef d'établissement est le premier responsable de l'élaboration du projet éducatif de l'école et de l'exécution locale des mesures de politique éducative. Au début de l'année 2016, le ministère portugais de l'éducation a émis une directive invitant certains établissements à mettre en œuvre une série d'innovations pédagogiques dans le cadre d'une intervention appelée Projeto-Piloto de Inovação Pedagógica (PIIP). L'objectif était de créer et de mettre en œuvre des stratégies alternatives pouvant améliorer la qualité de l'apprentissage pour tous les élèves tout en s'attaquant aux problèmes de redoublement.

[Consulter l'article](#)



Hongrie : le chef d'établissement, une autonomie locale bien encadrée

Un programme de formation spécialisée de niveau master a été proposé aux enseignants aspirant à la fonction de chef avec une spécialisation sur le leadership scolaire et une autre sur le mentorat. La prise de décision dans les établissements scolaires hongrois repose fortement sur les équipes de direction et les enseignants. Si les chefs d'établissement sont responsables du fonctionnement administratif et juridique, les enseignants décident de nombreuses questions scolaires. Les chefs, quant à eux, sont responsables du travail pédagogique, de la gestion du personnel, etc.

[Consulter l'article](#)



Estonie : le leadership scolaire entre autonomie, pédagogie et performance

Le gouvernement estonien a ainsi prévu d'élaborer et de mettre en œuvre un modèle d'évaluation des chefs d'établissement et directeurs d'école, d'accroître leurs compétences et leurs qualifications, d'augmenter leur pouvoir de décision, de réduire le poids des réglementations étatiques et d'impliquer davantage les conseils d'enseignants et les conseils scolaires dans la prise de décision.

[Consulter l'article](#)



Flandres : l'émergence de pratiques de leadership parmi les chefs d'établissement

Les chefs d'établissement font rarement la différence entre l'enseignement, les programmes scolaires et l'évaluation et ils ont tendance à les considérer comme un ensemble complexe, car il leur reste trop peu de temps pour démêler ces trois éléments. Même si les chefs d'établissement secondaire flamands pratiquent une riche diversité d'activités professionnelles, la majorité de leurs actions restent très opérationnelles.

[Consulter l'article](#)



L'Ontario, quand le leadership conduit au succès de la réforme de l'éducation

Au début des années 2000, l'État de l'Ontario, Canada, a mis en œuvre une politique éducative d'amélioration continue de l'éducation, en insistant beaucoup sur le développement des pratiques de leadership, y compris parmi les enseignants, et à tous les niveaux du système éducatif. Cette politique a bénéficié d'une reconnaissance mondiale parce qu'elle a montré une augmentation significative de la réussite des élèves aux évaluations nationales et internationales comme PISA.

[consulter l'article](#)



Suède : un leadership pédagogique entre pression aux résultats et libre choix de l'école pour le chef d'établissement

La loi sur l'éducation de 2011 a consacré le rôle du chef d'établissement comme manager et responsable de toutes les activités éducatives et pédagogiques. Il ou elle doit conduire le changement pour améliorer les résultats des élèves et son rôle de leader pédagogique a été affirmé. Parallèlement à son rôle pédagogique, le chef d'établissement suédois doit rendre compte au conseil scolaire à l'échelle de la municipalité, tout en démontrant des qualités relationnelles et des compétences dans la communication avec les partenaires locaux.

[Consulter l'article](#)



Slovénie : être chef d'établissement, un développement professionnel au service du leadership scolaire

La loi de 2016 comprend certains articles relatifs aux chefs d'établissements. L'article 53 définit ainsi les conditions à remplir pour être nommés : avoir été enseignant, mentor ou conseiller pendant au moins cinq années, posséder ou acquérir le certificat des compétences nécessaires à la fonction. Le mandat s'exerce pour une durée de cinq ans et peut être prolongé par des élections. Le chef d'établissement est en effet nommé et démis de ses fonctions par le conseil d'administration composé de 11 membres, dont 5 représentants des personnels, 3 représentants du responsable de l'établissement et 3 représentants des parents ou des élèves.

[Consulter l'article](#)



Consultez également :

- [la sélection documentaire](#) dédiée aux **enjeux et défis du leadership scolaire**

Ces articles ont été réalisés dans le cadre du colloque "[Enjeux et défis du leadership pédagogique et scolaire au XXI^e siècle](#)" qui s'est déroulé en décembre 2023 à l'IH2EF.