



RÉPUBLIQUE
FRANÇAISE

Liberté
Égalité
Fraternité



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



Colloque "Enjeux et défis du leadership pédagogique et scolaire au XXIe siècle"

Mis à jour le 13 mars 2024

Si l'administration et le management continuent d'occuper une part importante de l'activité des cadres scolaires, l'animation d'équipes centrée sur l'évaluation des élèves, le développement des innovations pédagogiques et de pratiques collaboratives entre enseignants apparaissent désormais comme des missions régulières. Ce travail de leadership s'inscrit dans une démarche d'amélioration continue, mais également de développement professionnel des équipes pédagogiques et constitue une façon nouvelle de faire vivre le collectif de l'établissement scolaire. **L'IH2EF questionne ce sujet et a organisé, du 11 au 14 décembre 2023, un colloque international consacré au leadership dans le cadre des organisations scolaires.**

Présentation

Dans un contexte d'évolutions sociétales majeures, le système éducatif français connaît d'importantes transformations dans la gestion de ses ressources humaines et de la formation continue des personnels. Les [conclusions du Grenelle de l'Éducation](#) ont souligné l'importance du renforcement du dialogue social dans le service public d'éducation, de la revalorisation des professionnels, d'une meilleure reconnaissance du travail, avec davantage d'écoute et de proximité et une nécessaire prévention des risques psycho-sociaux.

Les rapports de l'inspection générale évoquent également l'importance des pratiques

collaboratives, d'un meilleur accompagnement des équipes pédagogiques, d'une plus grande transversalité sur les territoires éducatifs. Les cadres de l'éducation sont ainsi invités à répondre à ces nouveaux enjeux dans leur management.

Le rôle de pilotage pédagogique et éducatif des équipes de direction s'affirme, aux côtés des corps d'inspection, dans l'animation des équipes et une gestion des ressources humaines de proximité. Ces formes de coopération et de délégation de responsabilités, sources d'innovations et d'expérimentations nombreuses, sont amenées à se développer à l'avenir dans l'affirmation d'une solidarité professionnelle et d'une liberté pédagogique.

Dans cet environnement, les responsabilités et les tâches des équipes de direction se complexifient. Si l'administration et le management continuent d'occuper une part importante de leur activité, **l'animation d'équipes centrée sur l'évaluation des élèves, l'auto-évaluation, le développement des innovations pédagogiques et des pratiques collaboratives entre enseignants constituent aujourd'hui des missions régulières.**

Ce travail de leadership correspond à une nouvelle façon de faire vivre le collectif de l'établissement scolaire, dans un comportement éthique respectueux de la part de chacun dans un cadre de valeurs communes et partagées. Le leadership entend placer l'humain au centre des relations de travail dans l'expression des compétences sociales et professionnelles des équipes.

Sous la responsabilité scientifique de Romuald Normand, l'IH2EF a organisé du 11 au 14 décembre 2023 un colloque destiné aux cadres scolaires français et internationaux.

Le programme

Par l'expertise des intervenants et des participants nationaux et internationaux, par la confrontation d'organisations et de modèles de gouvernance des écoles et des établissements divers, ce colloque doit permettre d'interroger les pratiques des cadres, d'impulser de nouvelles priorités dans leur mode de direction en mettant l'accent sur le développement professionnel des acteurs, principal levier de réussite des élèves.

Le colloque était organisé autour de trois axes :

- thématique 1 : **Le rôle du leadership pédagogique dans l'amélioration des résultats des élèves et le développement des compétences de base en numératie et littératie ;**
- thématique 2 : **Le leadership scolaire en réseaux et la dynamique des pratiques collaboratives ;**
- thématique 3 : **Du développement professionnel à l'auto-évaluation : quelle place pour le leadership scolaire ?**

[consulter le programme](#)

[Download the english version of the program](#)

[Les intervenants au colloque, qui sont-ils ?](#)

[Who are the speakers of the conference ?](#)

Les conférences et les tables rondes ont apporté un éclairage conceptuel et comparatif par des chercheurs internationaux, les ateliers ont permis de les mettre en perspective par la pratique. Les conférences se déroulaient pour l'essentiel en anglais avec traduction, les ateliers étaient proposés en langue française et anglaise.

Ce colloque a réuni 240 participants. Il était ouvert aux cadres de l'éducation français et internationaux et a constitué le point de départ d'un cycle ultérieur de formation pour 120 des cadres français qui bénéficieront d'une mobilité internationale (Erasmus+).

Ressources complémentaires

Le leadership du changement

Jeffrey Hall

Jeffrey Hall, enseignant chercheur à Oslo, aborde un point clé pour tout chef d'établissement : le changement. Comment faire en sorte de rallier ses équipes et les faire avancer ? Il expose ses recherches actuelles (2021-2025) en période de changements des programmes. L'accompagnement par des experts externes revêt un caractère essentiel pour faire progresser et uniformiser l'appropriation des nouveaux programmes, jouant ainsi un rôle de médiateurs entre les politiques gouvernementales et le terrain d'exercice.

Comparatif par pays

En complément du colloque, l'IH2EF vous propose des présentations du contexte scolaire dans une douzaine de pays, essentiellement européens. Rédigées par Romuald Normand, professeur à l'université de Strasbourg et directeur scientifique de ce colloque, ces présentations permettent de saisir les différents contextes et enjeux scolaires qui seront évoqués par les intervenants.

- [Finlande : leadership pédagogique et culture professionnelle de la confiance](#)
- [Norvège : le nouveau leadership pédagogique des chefs d'établissement adjoints](#)
- [Danemark : le chef d'établissement, entre évaluation par les résultats et](#)

leadership pédagogique

- Allemagne : le "premier pédagogue" de l'établissement ne fait pas forcément un "leader pédagogique"
- Autriche : le chef d'établissement, un management scolaire au service de la qualité
- Italie, le chef d'établissement : une autonomie du leadership pédagogique difficile à concrétiser
- Espagne : le chef d'établissement ou la quête problématique d'un modèle professionnel du leadership scolaire
- Portugal : quand le leadership accompagne l'adaptation locale des programmes scolaires et des emplois du temps
- Hongrie : le chef d'établissement, une autonomie locale bien encadrée
- Estonie : le leadership scolaire entre autonomie, pédagogie et performance
- Flandres : l'émergence de pratiques de leadership parmi les chefs d'établissement
- L'Ontario, quand le leadership conduit au succès de la réforme de l'éducation
- Suède : un leadership pédagogique entre pression aux résultats et libre choix de l'école pour le chef d'établissement
- Slovénie : être chef d'établissement, un développement professionnel au service du leadership scolaire

- Pays-Bas : le leadership pédagogique, entre autonomie décentralisée et contrôle hiérarchique pour améliorer la qualité

- Lituanie : développer le leadership scolaire, des intentions à l'action

Consultez également :

- la sélection documentaire dédiée aux **enjeux et défis du leadership scolaire**