RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
Liberté
Égalité
Fraternité

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

Leadership scolaire et pédagogique : un colloque pour en comprendre les enjeux et défis au XXIe siècle, en France et au-delà

Mis à jour le 19 décembre 2023

"C'est prouvé, le leadership a des effets réels sur la réussite des élèves, mais pas tout seul. Il doit être pensé au sein d'une conception systémique, comme un levier parmi d'autres". Romuald Normand, professeur à l'université de Strasbourg, pose le décor du colloque Enjeux et défis du leadership pédagogique et scolaire au XXIe siècle, dont il assure la direction scientifique. Organisé par l'IH2EF du 11 au 14 décembre 2023, ce colloque a rassemblé près de 200 participants, essentiellement des personnels de direction des EPLE et personnels d'inspection, autour d'expertises nationales et internationales.

Théâtre de transformations permanentes, à l'image de la société, le système éducatif français connait ses propres évolutions. Elles amènent des changements dans les pratiques quotidiennes et dans les organisations du travail, qui doivent être accompagnées pour être acceptées et adoptées. Dans ce contexte, **le rôle des équipes de direction des EPLE s'affirme, aux côtés des corps d'inspection, dans une dynamique de leadership**. Il n'est pas seulement question d'administrer un établissement scolaire selon les lois et règlements prescrits, de prendre des décisions et de gérer des ressources. Au-delà, **l'enjeu**

est d'accorder plus d'attention à l'humain, au dialogue social, au "faire ensemble". Les cadres sont amenés à animer des équipes, encourager les coopérations et les innovations pédagogiques, donner du sens aux orientations ministérielles par le prisme des contextes locaux et particuliers. En somme, dans les établissements scolaires, **le leadership porté par les équipes de direction agit sur les motivations et les attitudes pour promouvoir une dynamique pédagogique collective au bénéfice de la réussite des élèves**.

Questionner les pratiques du leadership au-delà des frontières…

Concrètement, comment s'emparer de ce sujet ? Existe-t-il des pratiques éprouvées ? Quelle forme de leadership faut-il adopter ? Que font nos voisins européens ? Sous la direction scientifique de Romuald Normand, **le colloque organisé par l'IH2EF a favorisé une mise en perspective internationale et comparée d'organisations et de modèles de gouvernance des établissements scolaires**. Une occasion pour les cadres de questionner leurs pratiques et d'impulser de nouvelles priorités, à la lumière d'expertises et d'apports de la recherche nationale et internationale autour de sujets tels que :

- le rôle du leadership scolaire dans l'amélioration de la réussite des élèves ;
- l'approche collaborative dans les réseaux d'apprentissage professionnel ;
- le développement professionnel des enseignants pour un leadership distribué ;
- leadership scolaire et données issues de l'évaluation interne et externe, etc.

Ces interventions, qui constituent de véritables ressources au service de l'émergence de pratiques nouvelles au sein des directions scolaires, seront en partie consultables sur le site internet de l'Institut courant janvier 2024.

… pour inventer son propre modèle, s’inspirer, s’enrichir

"Ce colloque rassemble des professionnels d’horizons différents, ayant des parcours singuliers, qui s’autorisent à réfléchir et créer ensemble bien qu’ils ne se connaissent pas" constate **Adeline Frantz**. Cette cheffe d’établissement de l’académie d’Aix-Marseille, défenseure d’un leadership partagé au quotidien dans son lycée, salue l’engouement et la dynamique collective suscités par ce sujet. "Le leadership n’est pas un "gros mot", rien n’empêche de le pratiquer. Il suffit d’en connaitre les contours pour oser, pour les dépasser. C’est une inflexion portée au quotidien qui permettra petit à petit de bâtir un climat de confiance au sein des équipes, au profit d’un collectif sain et solide". Adeline en est convaincue, la France n’est pas en retard sur ce sujet.

Gwenola Reto, enseignante chercheuse à l’université d’Angers, participait à ce colloque pour nourrir ses travaux de recherche internationale sur le coaching : "Je porte un intérêt particulier à l’imaginaire développé autour du leadership scolaire. Les chefs d’établissements ne s’y autorisent pas, pour quelles raisons ? Est-ce une question de légitimité à intervenir dans ce domaine ?". En tant que cadre responsable d’une composante universitaire, Gwenola est également venue chercher d’autres approches et points de vue, et réfléchir sur sa propre pratique du leadership partagé "afin de mieux accompagner les enseignants-chercheurs dans les transformations auxquelles ils peuvent être confrontés".

Venu de l’ouest canadien, **André Messier** a été happé par la thématique même du colloque qui soulève, de son point de vue, des problématiques réelles et quotidiennes. Directeur général adjoint du Conseil des écoles Fransaksoises, dans la région du Saskatchewan, André Messier "quitte ce colloque avec une curiosité repue. Les approches françaises et

européennes sont pertinentes, inspirantes, complémentaires, elles apportent des perspectives différentes sur des enjeux semblables aux nôtres". Il retiendra plus spécialement les démarches autour de l'évaluation et l'exploitation de la data : "Le fait d'intégrer les données issues de l'évaluation pour mieux comprendre ce qui se joue sur le terrain et imaginer une stratégie adaptée est nouveau pour moi. La culture des données fait défaut au Canada, pourtant c'est une piste très riche dans la mesure où j'exerce dans un contexte interculturel qui requiert une approche spécifique du leadership".

Source de réflexion sur les postures et les pratiques professionnelles, ce colloque de 4 jours constituait, pour la plupart des participants, **le point de départ d'un cycle de formation sur le sujet**. Il se poursuivra début février 2024, dans les locaux de l'Institut, à l'occasion de **la formation Leadership scolaire et transformation des pratiques managériales**. Dans un souci de comparaison internationale, une mobilité à l'étranger, inscrite dans le cadre du programme Erasmus +, viendra enrichir les transformations initiées par les participants sur leur lieu d'exercice, au cœur de ce dispositif qui attire et mobilise 150 personnels d'encadrement.