



## Revue internationale d'éducation de Sèvres

60 | septembre 2012  
Le métier de chef d'établissement

---

### Références bibliographiques du dossier « le métier de chef d'établissement »

Hélène Beaucher

---



#### Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/ries/2515>  
DOI : 10.4000/ries.2515  
ISSN : 2261-4265

#### Éditeur

Centre international d'études pédagogiques

#### Édition imprimée

Date de publication : 1 septembre 2012  
Pagination : 129-140  
ISBN : 978-2-85420-595-4  
ISSN : 1254-4590

#### Référence électronique

Hélène Beaucher, « Références bibliographiques du dossier « le métier de chef d'établissement » », *Revue internationale d'éducation de Sèvres* [En ligne], 60 | septembre 2012, mis en ligne le 04 octobre 2012, consulté le 01 mai 2019. URL : <http://journals.openedition.org/ries/2515> ; DOI : 10.4000/ries.2515

---

## Références bibliographiques

Hélène Beaucher

Décentralisation et autonomisation croissante des établissements d'enseignement, renforcement du contrôle : les grandes tendances des politiques éducatives observées dans les pays de l'OCDE placent l'établissement scolaire au cœur des réformes. Le rôle du chef d'établissement est considéré comme essentiel. Pour cette bibliographie non exhaustive, le choix s'est porté sur des publications récentes, afin de donner un aperçu des débats actuels. Des références liminaires apportent quelques éléments relatifs aux tendances dans les pays de l'OCDE. La première partie recense des publications qui illustrent les évolutions du métier de chef d'établissement, caractérisé par l'hétérogénéité des responsabilités, tâches et missions. La deuxième partie est axée sur le *leadership* – terme sans équivalent français – fréquemment évoqué à propos du métier de chef d'établissement, dont le modèle de direction évolue vers un rôle plus systémique au service de l'amélioration des résultats des élèves. Une troisième partie porte sur le recrutement et la formation des chefs d'établissements. Quelques études nationales et une sitographie complètent cette bibliographie, arrêtée le 17 juillet 2012.

BARZANO *Giovanna*, « School autonomy and the new “accountabilities” of European education leaders: cases studies in England, France, Italy and Portugal », *Italian Journal of Sociology of Education*, 2011, vol. 9, n° 3, p. 184-209

La décentralisation et l'autonomie croissante des établissements confèrent de nouvelles responsabilités, dont l'obligation de rendre compte, aux chefs d'établissement. Cet article analyse, dans une perspective comparée, la manière dont ceux-ci se sentent responsables dans des contextes éducatifs différents, en Angleterre, en France, en Italie, et au Portugal. L'auteure étudie notamment leurs relations avec les autorités locales.

DUMAY *Xavier*, « Évaluation et accompagnement des établissements en Europe : diversité et mécanismes d'hybridation », *Éducation et sociétés*, n° 26, février 2010, p. 145-160

Depuis une vingtaine d'années, les politiques éducatives des systèmes scolaires européens ont connu des transformations qui s'organisent autour d'une redistribution des pouvoirs, doublée d'une prise en compte accrue des effets des systèmes scolaires. L'objectif est ici de montrer, à partir d'une analyse comparée de l'évolution des processus d'évaluation et d'accompagnement des établissements d'enseignement suédois et anglais, qu'au-delà des convergences repérables, ces politiques comportent un caractère spécifique irréductible aux modèles transnationaux d'éducation émergents. L'analyse comparée ouvre une discussion sur la diversité des critères des politiques de reddition de comptes dans l'espace européen.

EURYDICE, *L'autonomie scolaire en Europe : politiques et mécanismes de mise en œuvre*, 2008, Commission européenne/Bruxelles, 65 p. disponibles sur : <http://eacea.ec.europa.eu> [en ligne]

Cet ouvrage propose un état des lieux de l'autonomie scolaire au primaire et au secondaire inférieur. Quels domaines sont-ils concernés et à quel degré, quels sont les organes de gouvernance mis en place et les principaux modèles de responsabilisation des établissements scolaires ? Sont abordés les degrés variables d'autonomie en matière de gestion des ressources financières et humaines, ainsi que l'obligation de résultats.

## UN MÉTIER EN MUTATION

### Des responsabilités croissantes

CATTONAR Branka, LESSARD Claude, « Développement de l'évaluation externe et restructuration du métier de direction scolaire au Canada » in *Gouverner l'éducation par les nombres ? Usages, débats et controverses*, FELOUZIS Georges, HANHART Siegfried (Eds), De Boeck/Bruxelles, 2011, p. 143-163

Les auteurs présentent l'évolution du mode de régulation scolaire, avant d'aborder la redéfinition normative du rôle des directions d'établissement. La redéfinition de l'établissement scolaire confère au chef d'établissement une importance plus grande dans la mise en œuvre des politiques scolaires et une responsabilité accrue en matière de qualité et d'efficacité de l'enseignement, qui s'accompagne d'une redéfinition institutionnelle, normative et prescriptive du rôle et du travail des personnels éducatifs.

CHEVAILLIER Thierry, *Les nouveaux rôles des chefs d'établissements dans l'enseignement secondaire*, Unesco/Paris, 2006, 59 p. disponibles sur : <http://unesdoc.unesco.org> [en ligne]

En s'appuyant sur la recherche internationale, l'auteur analyse la profession et les responsabilités des chefs d'établissement du secondaire. Il aborde notamment les nouvelles compétences en jeu, les standards, le recrutement, l'évaluation et la formation des chefs d'établissement. L'étude porte plus spécifiquement sur les Pays-Bas, l'Angleterre, l'Allemagne et la France.

LEBLOND Françoise, MORACCHINI Charles, *Personnels de direction et gouvernance de l'EPL : sens de l'action et réalisation de soi*, Berger-Levrault/Paris, 2010, 242 p. (Les indispensables)

Les auteurs analysent les conditions dans lesquelles l'action des personnels de direction dans les établissements scolaires peut se révéler plus efficace, en conciliant les valeurs et les résultats, la performance et l'éthique. Ils esquissent les contours du métier de chef d'établissement. La question centrale est de savoir quel type de personnel de direction est attendu dans un environnement de plus en plus complexe.

PONT Beatriz, NUSCHE Deborah, MOORMAN Hunter, *Améliorer la direction des établissements scolaires : volume 1 : politiques et pratiques*, OCDE/Paris, 2008, 219 p.

Cet ouvrage s'appuie sur l'étude internationale de l'OCDE consacrée aux pratiques et aux politiques en matière de direction d'établissement scolaire dans vingt-deux pays. Les auteurs présentent quatre grands domaines de responsabilités des chefs d'établissement. Le premier concerne le soutien, l'évaluation et l'amélioration du niveau de la qualité des enseignants, et comprend la gestion des programmes d'enseignement, le suivi et le soutien au travail en collaboration. Le deuxième domaine a trait à la définition d'objectifs, à l'évaluation et à l'obligation de rendre compte. Le troisième est lié à la gestion stratégique des ressources financières et humaines. Le dernier domaine est l'encadrement au-delà du périmètre de l'établissement. Quatre grands moyens sont recensés pour aider les pouvoirs publics à améliorer la direction d'établissement : redéfinir les responsabilités de la direction répartir les fonctions de direction, acquérir les compétences nécessaires à un exercice efficace des fonctions de direction, et faire de la direction d'établissement une profession attrayante.

## Les chefs d'établissements au travail

*BARRÈRE Anne, Sociologie des chefs d'établissement : les managers de la République, PUF/Paris, 2006, 184 p.*

Les chefs d'établissement de l'enseignement secondaire sont aujourd'hui situés à la confluence de plusieurs transformations. Comment agissent-ils avec (et parfois contre) des personnels enseignants dont ils organisent en partie l'activité ? Quels rapports entretiennent-ils avec leur travail, leurs collègues, les élèves, l'institution et ses valeurs ? Confrontés à de nouvelles missions d'accueil de tous les élèves, de modernisation et de pilotage, mais aussi à une multiplicité de tâches et à des temporalités contrastées, les chefs d'établissement s'adaptent en visant tout à la fois le consensus interne et la visibilité externe. Ce livre, résultat d'une enquête menée dans plusieurs établissements du nord de la France, brosse un tableau du quotidien des chefs d'établissement au collège, en lycée général et professionnel.

*GATHER THURLER Monica, KOLLY OTTIGER Isabelle, LOSEGO Philippe, et al., Le travail réel des directeurs d'institutions scolaires et socio-sanitaires. Une recherche conduite en Suisse romande par trois hautes écoles partenaires, CADRE : Collectif d'analyse du travail réel des directions romandes d'établissements scolaires et sociaux/Genève, 2012, 86 p.*

Ce rapport tente de saisir la manière dont travaillent les directeurs, la conception qu'ils ont de leur rôle et de leur travail, ainsi que les dynamiques institutionnelles, locales et personnelles qui leur permettent ou les empêchent de dépasser les épreuves spécifiques de leur métier. La recherche a permis d'identifier huit catégories d'épreuves : identités et légitimités, gestion de l'établissement, ressources humaines, communication, course après le temps, utopies/principe de réalité, relations avec les usagers et les familles, et « prendre garde à soi ».

## Le rôle pédagogique du chef d'établissement

*DUTERCQ Yves, « Les nouveaux pouvoirs des chefs d'établissement » in Améliorer l'école, CHAPELLE Gaétane, MEURET Denis, PUF/Paris, 2006, p. 141-163*

À la lumière d'une analyse de la recherche française et internationale, l'auteur propose une réflexion sur la situation des chefs d'établissements. Dans plusieurs pays, ces derniers disposent d'une véritable responsabilité pédagogique. La France a entrepris d'installer le chef d'établissement comme un vrai pédagogue, alors qu'il était auparavant un administratif.

*HASSANI Mohammad, MEURET Denis, « La régulation des enseignants par les chefs d'établissement », Politiques et management public, 2010, vol. 27, n° 4, p. 103-126*

La régulation de l'action des enseignants par leur chef d'établissement est étudiée à partir d'une enquête auprès des chefs d'établissement scolaire du second degré, qui montre que les chefs d'établissement jugent en grande majorité légitime d'intervenir sur le travail des enseignants mais qu'un tiers intervient réellement dans ce domaine.

*POINTEREAU Donatelle, DE SAINT-DO Yves, Le rôle pédagogique du chef d'établissement : nouvelles missions, nouveaux outils, Paris : Berger-Levrault/Paris, 2010, 238 p. (Le Point Sur)*

Moteurs de la politique éducative de la communauté scolaire, les chefs d'établissements ont vu, ces dernières années, leur rôle pédagogique se renforcer. Organiser les enseignements,

constituer les classes, harmoniser les systèmes d'évaluation des élèves et conduire une politique d'orientation, nouer des relations de confiance avec les parents ou mettre en place le projet d'établissement, réduire le nombre d'élèves sortant du système sans diplôme : les défis sont nombreux. Les auteurs explorent l'action du chef d'établissement en prenant en compte les dernières évolutions du métier. Ils proposent une ouverture sur des comparaisons internationales.

*MATRINCE Ghislaine, Le conseil pédagogique dans les EPLE, Ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche/Paris, 2005, 33 p.*

Ce rapport étudie les expériences déjà menées par les établissements du second degré en matière de conseil pédagogique avant leur mise en place prévue par la loi. Il formule des propositions concrètes concernant les missions, la composition et le fonctionnement de ce conseil. L'auteure préconise d'accompagner les établissements dans la mise en place de cette nouvelle instance, de conforter les initiatives locales, de donner un cadre souple aux établissements pour la composition du conseil et de veiller à assurer la légitimité du conseil.

## Le rôle managérial du chef d'établissement

*BALUTEAU François, « Les ressources symboliques des managers scolaires. Essai de typologie », Éducation et sociétés, n° 28, 2011, p. 93-107*

En France, le gouvernement de l'école par les résultats a redéfini le rôle du personnel de direction des établissements secondaires, mettant en avant la figure du *manager* censé construire une organisation performante. Cette recomposition a complexifié la question du changement. Au travers des questions de mixité sociale, de politique pédagogique et de mobilisation des enseignants, l'auteur montre la diversité des ressources de type symbolique mobilisées par les chefs d'établissement dans le management des établissements secondaires.

*BOUVIER Alain, Le management cognitif d'un établissement scolaire : vers un pilotage intellectuel de l'action, CRDP de Poitou-Charentes/Poitiers, 2011, 85 p. (Livres bleus)*

Après une définition et une présentation du management cognitif, l'auteur liste différentes familles d'outils de gestion d'un établissement d'enseignement et leurs usages, ainsi que le rôle du chef d'établissement. Il insiste sur l'importance des coopérations entre acteurs et équipes ainsi que sur le rôle des communautés de savoir. Il présente en outre le concept japonais de *Ba* – plateforme d'apprentissages collectifs – et des remarques plus personnelles sur les centres d'intelligence pédagogique.

*GRANDJEAN LUTHI Floriane, Le leadership des directions d'établissement scolaire. Vers une optimisation par des pratiques de gestion des ressources humaines, L'Harmattan/Paris 2010, 216 p.*

Cet ouvrage s'intéresse au *leadership* en milieu scolaire et aux compétences managériales qui en découlent. Il s'inscrit dans la perspective des ressources humaines appliquées à la direction des établissements secondaires du canton de Vaud et à leur mode d'encadrement. L'auteur explore les possibilités d'optimisation du *leadership* par des pratiques de gestion des ressources humaines. La recherche, d'abord structurée par une construction théorique, aboutit à l'élaboration d'une grille de compétences nécessaires aux équipes de direction d'établissement.

## LEADERSHIPS

### Autour de la notion de *leadership* et de ses enjeux

ENDRIZZI Laure, THIBERT Rémi, **Quels leaderships pour la réussite de tous les élèves ?** Dossier d'actualité de la Veille et Analyses, avril 2012, n° 73, 24 p. disponibles sur le site <http://ife.ens-lyon.fr> [en ligne]

Le *leadership*, entendu comme une approche globale du partage des responsabilités au niveau de l'établissement scolaire ou inter établissements, en vue de promouvoir le changement, constitue une piste privilégiée aujourd'hui par nombre de pays. Ce dossier propose une analyse des acteurs et des pratiques du *leadership*, à partir des travaux récents réalisés par des experts et des chercheurs. Après avoir inscrit les principes du *leadership* dans un contexte politique global, les auteurs s'intéressent aux rôles des chefs d'établissements et des enseignants dans les établissements scolaires, avant de présenter plusieurs types de *leadership*.

LEITHWOOD Kenneth, SEASHORE Karen, WALHSTROM Kyla L., et al., **Learning from Leadership: Investigating the Links to Improvement Student Learning: Final Report of Research to the Wallace Foundation**, The Wallace Foundation/New York, 2010, 334 p. disponibles sur : <http://www.wallacefoundation.org> [en ligne]

Cette étude d'envergure avait pour but d'identifier les pratiques de *leadership* favorisant directement ou indirectement l'amélioration des résultats des élèves, de clarifier ces pratiques, et de déterminer dans quelle mesure les individus et les groupes, au niveau de la salle de classe, de l'établissement, de l'échelle locale (*district*) ou nationale, sont dotés des compétences nécessaires pour améliorer les apprentissages des élèves. Ce rapport confirme, à l'aide de données quantitatives, les effets positifs d'un *leadership* efficace sur la réussite des élèves. Si les directeurs sont les figures centrales du *leadership*, les meilleures écoles bénéficient d'une direction collective qui inclut tous les personnels dans les processus décisionnels.

MACBEATH John, « What is Leadership? », in **The Elusive What and the Problematic How : The Essential Leadership Questions for School Leaders and Educational Researchers**, TOWNSEND Tony (Ed.), BOGOTCH Ira (Ed.), Sense Publishers/Rotterdam, 2008, p. 17-32

Cette contribution explore la notion et les modèles de *leadership*, et plus particulièrement en éducation, selon différentes perspectives. L'auteur soutient que le modèle du « super leader » endossant toutes les responsabilités n'est plus viable. Le rôle du leader est de faire ressortir le meilleur de chaque membre de la communauté éducative. Enseignants, personnel administratif, élèves, tous doivent être en mesure d'être impliqués et de faire preuve de *leadership*.

SPILLANE James P., HALVERSON Richard R., DIAMOND John B, « Théorisation du leadership en éducation : une analyse en termes de cognition située », **Éducation et Sociétés**, 2008, n° 21, p. 121-149

Prenant appui sur les théories de l'activité et de la cognition située, cet article s'intéresse au *leadership* en éducation. L'idée est que le chef d'établissement ou d'autres personnels partagent avec les enseignants une même vision sur la stratégie à mettre en œuvre dans l'établissement.

VIDONI Daniele, BEZZINA Christopher, GATELLI Debora, et al., *The Role of School Leadership on Student Achievement: Evidence from TIMSS2003*, Office des publications officielles des communautés européennes/Luxembourg, 2007, 152 p. disponibles sur le site <http://publications.jrc.ec.europa.eu> [en ligne]

Ce rapport s'intéresse aux impacts du *leadership* sur la réussite des élèves. Les auteurs cherchent à identifier chez les chefs d'établissement des modèles d'actions susceptibles de faciliter l'apprentissage. Ils s'appuient sur les résultats de l'enquête TIMSS 2003 pour étudier les relations entre la manière dont le chef d'établissement répartit ses activités, les caractéristiques de l'école, les caractéristiques socio-économiques des élèves, et leur réussite, dans 18 pays.

The Wallace Foundation, *The School Principal as Leader : Guiding Schools to Better Teaching and Learning*, The Wallace Foundation/New York, 2012, 17 p. disponibles sur : <http://www.wallacefoundation.org> [en ligne]

Comment pourvoir les écoles américaines en *leaders* aux postes de chefs d'établissement ? Les auteurs font le constat d'une situation améliorée depuis dix ans avec l'implication de chefs d'établissement efficaces qui ont aidé à l'amélioration des résultats des élèves.

### Le leadership distribué

HARRIS Alma, *Distributed School Leadership: Developing Tomorrow's Leaders*, Routledge/Oxford, 2008, 192 p. (*Leading school transformation*)

Dans une perspective distribuée, les tâches de *leadership* sont largement réalisées par l'interaction de multiples *leaders* au sein des organisations et entre elles. En s'appuyant sur un programme de professionnalisation des jeunes chefs d'établissements, l'auteure fournit des exemples concrets de bonnes pratiques, soulignant l'impact positif du *leadership* distribué sur les apprentissages des élèves. Enfin, l'auteure se penche sur les pratiques de direction en réseaux, évoquant de nouvelles formes de partenariat.

NORMAND Romuald, « Le leadership dans l'établissement scolaire. Un nouveau partage des rôles et des responsabilités entre chef d'établissement et enseignants », *Administration et éducation*, n° 125, 2010, p. 188-193

Les différents modes de *leadership* du chef d'établissement sont présentés avant d'aborder, avec le cas anglais, les différentes formes de *leadership* des enseignants. Selon l'auteur, il s'agit d'une transformation importante du partage des rôles et responsabilités entre chef d'établissement et enseignants. L'amélioration de la communication et du travail collaboratif dans l'établissement a des effets bénéfiques sur les résultats. Parce qu'il exige l'accord du plus grand nombre sur les valeurs et qu'il est moins bureaucratique, moins hiérarchique, moins gestionnaire, le *leadership* est présenté comme un état d'esprit plus qu'une technique.

### Le leadership systémique

HOPKINS David, HIGHAM Rob, « System leadership: mapping the landscape », *School Leadership and Management*, vol. 27, n° 2, avril 2007, p. 147-166

Cet article étudie les spécificités du *leadership* systémique, notion qui peut être définie en termes de concepts, de capacités et de stratégie. S'appuyant sur une revue de la littérature anglaise, les auteurs interrogent les différents concepts liés au *leadership* systémique et esquissent les contours d'un nouveau paysage éducatif en Angleterre, évoquant ses acteurs et ses pratiques. Enfin, ils proposent un modèle de *leadership* systémique, dans lequel les dirigeants se concentrent sur trois domaines d'action : gestion du processus d'apprentissage, contribution au perfectionnement du personnel de l'établissement, et lutte pour l'égalité et l'intégration en agissant sur le contexte et la culture de l'établissement.

*OFSTED : Office for Standards in Education, Children's Services and Skills, Leadership of more than one school. An evaluation of the impact of federated schools, OFSTED/Manchester, 2011, 42 p. disponibles sur : <http://www.ofsted.gov.uk> [en ligne]*

Cette enquête évalue l'impact du *leadership* partagé entre plusieurs établissements sur les résultats des élèves. Il examine en particulier un échantillon d'établissements dirigés par un même chef d'établissement.

*PONT Beatriz, NUSCHE Deborah, HOPKINS David (sous la direction de), Améliorer la direction des établissements scolaires : volume 2 : études de cas sur la direction des systèmes, OCDE/Paris, 2008, 307 p.*

Cet ouvrage présente une perspective comparée de l'évolution de la fonction de chef d'établissement, dont le champ d'activité s'élargit au-delà de l'établissement. Plusieurs études de cas portent sur des stratégies novatrices de répartition des fonctions de direction dans les établissements scolaires, ainsi que des programmes de perfectionnement pour améliorer le système. Le dernier chapitre décrit la première évaluation comparative internationale des pratiques les plus en pointe en matière de direction systémique, en considérant les avantages perçus et les défis potentiels.

## RECRUTEMENT, FORMATION ET PERFECTIONNEMENT PROFESSIONNEL

### Recrutement

*CHAPMAN Judith Dorothy, Recruitment, retention and development of school principals, International Institute of Educational Planning (IIEP)/Paris, International Academy of Education (IAE)/Bruxelles, 2005, 37 p. disponibles sur : <http://unesdoc.unesco.org> [en ligne]*

Ce document présente avec concision ce qui est connu sur le recrutement, la rétention et le développement professionnel des chefs d'établissement et des exemples de bonnes politiques et de bonnes pratiques. L'ouvrage est basé sur un examen approfondi de la littérature et sur des entretiens avec des personnes clés dans les organisations nationales et internationales.

*MACBEATH John, GRONN Peter, OPFER Darleen, et al., The Recruitment and Retention of Headteachers in Scotland: Report to the Scottish Government, Scottish Government/Edinburgh, 2009, 63 p. disponibles sur : <http://www.ied.edu.hk> [en ligne]*

Ce document rend compte d'une étude menée en Écosse auprès de chefs d'établissement et d'enseignants. L'étude cherchait à répondre aux questions suivantes : qu'est-ce qui incite les enseignants à devenir chefs d'établissement et à quels obstacles se heurtent-ils ? Comment perçoivent-ils leur rôle ? Qu'est-ce qui les maintient ou non dans leur fonction ? Les éléments dissuasifs – la nature exigeante et chronophage d'un travail empiétant sur la vie privée – sont contrebalancés par les bons résultats des élèves. Les auteurs concluent que le statut socio-économique ne constitue pas un élément dissuasif pour le recrutement des chefs d'établissement.

MYUNG Jeannie, LOEB Susanna, HORNG Eileen, « Tapping the principal pipeline: Identifying talent for future school leadership in the absence of formal succession management programs », *Education Administration Quarterly*, vol. 47, n° 5, avril 2011, p. 695-727

L'article explore un mode de recrutement informel des chefs d'établissement en Floride, dans le comté de Miami-Dade. Face aux difficultés de recrutement, les chefs d'établissement identifient les enseignants à fort potentiel de *leadership* et les encouragent à devenir chefs d'établissement. Nombreux sont ceux qui ont été recrutés grâce à ce procédé efficace. Selon les auteurs, ce dernier ne doit pas se substituer à la mise en œuvre d'une stratégie de gestion de la relève qui énonce clairement les compétences attendues pour diriger un établissement d'enseignement.

## Formation et perfectionnement professionnel

BERNATCHEZ Jean, « La formation des directions d'établissement scolaire au Québec : apprendre à développer un savoir-agir complexe », *Télescope*, vol. 17, n° 3, septembre 2011, p. 158-175

Cet article s'intéresse aux principes et aux modalités de formation du directeur d'établissement scolaire au Québec, caractérisés par l'approche par compétences. L'auteur analyse deux dimensions de la fonction : la gestion pédagogique et la gestion administrative. Il précise les compétences attendues, considérant que la fonction impose de superposer deux référentiels de compétences définis par l'autorité ministérielle : celui de l'enseignant et celui de la direction d'établissement. Il expose la nature de l'offre de formation en lien avec le développement des compétences. Il s'agit d'une responsabilité partagée entre les directions, l'autorité ministérielle, les commissions scolaires, les associations professionnelles et les universités.

DARLING-HAMMOND Linda, LAPOINTE Michelle, MEYERSON Debra, et al., *Preparing School Leaders for a Changing World. Lessons from Exemplary Leadership Development Programs. Final Report*, SELI : Stanford Educational Leadership Institute/Stanford, 2007, 259 p. disponibles sur : <http://www.srnleads.org> [en ligne]

Si les chefs d'établissement ont un rôle crucial dans la réussite des écoles, les connaissances concernant les meilleures manières de les préparer sont relativement rares. Quels sont les éléments essentiels à l'exercice du *leadership* ? Quelles sont les caractéristiques des programmes de formation initiale et continue pour des chefs d'établissement hautement qualifiés ? Les auteurs étudient huit modèles de programmes de formation établis à partir de bonnes pratiques, et dégagent les leçons à en retenir.

HUBER Stephan Gerhard, *Preparing School Leaders for the 21st Century: an International Comparison of Development Programs in 15 countries*, Routledge and Farmer/London, 2004, 367 p.

À partir d'une enquête menée dans quinze pays d'Europe, d'Asie, d'Océanie et d'Amérique du Nord, l'auteur présente les principales tendances des modalités de formation des chefs d'établissements. Souvent, la formation combine l'ensemble des formations que peut recevoir un individu. Organisée autour de la résolution collective de problèmes concrets, elle comprend des approches théoriques et des approches pratiques. Elle porte moins sur les compétences législatives et administratives que sur les capacités de coopération et de communication. Enfin, les programmes proposés visent de plus en plus à faire des chefs d'établissements des conducteurs de changement, capables de faire de leur école une organisation apprenante.

Niedersächsisches Landesinstitut für schulische Qualitätsentwicklung (NLQ), **The Making of: Leadership in Education: a European Qualification Network for Effective School Leadership: Framework of Reference**, NQL/Hildesheim, 2011, 20 p. disponibles sur : <http://www.leadership-in-education.eu> [en ligne]

Ce cadre de référence a été élaboré dans le cadre du projet européen Comenius *The Making of: Leadership in Education: a European Qualification Network for Effective School Leadership*. Les études menées ont révélé la nécessité de former les chefs d'établissement européens. À partir des bonnes pratiques identifiées dans chaque pays, les auteurs proposent cinq domaines de compétences fondamentales : savoir traduire les attentes politiques et culturelles ; compréhension et autonomisation du personnel enseignant ; transmettre la culture et structurer les écoles ; travailler avec des partenaires et l'environnement extérieur ; développement professionnel des personnels. Ces domaines sont déclinés en composants et modules de formation, qui constituent le cadre de référence.

STOLL Louise, TEMPERLEY Julie, **Améliorer la direction des établissements scolaires : la boîte à outils**, OCDE/Paris, 2009, 56 p.

Conçu sur la base des recommandations formulées par l'OCDE, ce document constitue un outil de perfectionnement professionnel élaboré pour analyser les politiques et les pratiques en matière de direction des établissements scolaires. La « Boîte à outils » est divisée en quatre modules d'apprentissage : compréhension et analyse, autodiagnostic et évaluation, hiérarchisation des priorités et intervention, communication et connexion.

REEVES Patricia, BERRY James E., **Preparing, Developing and Credentialing K-12 Schools Leaders: Continuous Learning for Professional Roles**, National Council of the Professors of Educational Administration/Houston, 2008, 9 p. disponibles sur : <http://cnx.org> [en ligne]

Le développement du perfectionnement professionnel et l'apprentissage tout au long de la vie ont déplacé la seule responsabilité de l'administration scolaire des universités vers un modèle de formation continue tout au long de la carrière professionnelle. Ce modèle comprend une formation préalable à l'université, suivie de plusieurs formations au long de la carrière professionnelle par les universités, les associations professionnelles agréées et des organisations tierces.

SCHLEICHER Andreas, **Preparing Teachers and Developing School Leaders for the 21st Century: Lessons from around the World**, OCDE/Paris, 2012, 102 p.

Cette publication évalue les systèmes éducatifs des pays membres de l'OCDE à travers le prisme du *leadership* dans les établissements scolaires et de son influence sur la qualité de l'enseignement et l'efficacité des chefs d'établissement. Quelles sont les réformes qui ont contribué à améliorer les résultats, et les meilleures façons d'insuffler le changement ? L'ouvrage s'intéresse notamment aux différents rôles et responsabilités des chefs d'établissement et aux moyens mis en œuvre par plusieurs pays de l'OCDE pour les doter des compétences nécessaires, à travers notamment le développement professionnel au long de leur carrière.

THODY Angela, PAPANAOUM Zoi, JOHANSSON Olof, et al., « School principal preparation in Europe », **International Journal of Educational Management**, 2007, vol. 21, n° 1, p. 37-53

Cet article traite du recrutement et de la formation des chefs d'établissements à Chypre, au Royaume-Uni, en Grèce et en Suède. Les systèmes éducatifs, ainsi que la sélection et la formation de ces chefs d'établissements sont analysés dans une perspective comparée. En Grèce et à Chypre, la formation des chefs d'établissements est moins importante et l'investissement du gouvernement dans le recrutement de ces derniers plus fort que dans des systèmes moins centralisés, tels que la Suède et le Royaume-Uni.

## QUELQUES ÉTUDES NATIONALES

FISHER Lorenzo, GRAZIA FISCHER Maria, « Quantitative survey of Italian head teachers », *Italian Journal of Sociology of Education*, n° 3, 2009, p. 47-75

En Italie, le débat sur la décentralisation du système éducatif et sur l'autonomie de l'école a permis la définition d'un nouveau rôle pour les chefs d'établissement. Depuis 2000, ceux-ci occupent une position administrative liée à l'exercice de responsabilités autres que celles des enseignants et définies par un statut différent. S'appuyant sur l'analyse des nouvelles tâches de ces dirigeants scolaires, l'article présente les résultats de trois recherches, qui montrent qu'environ les deux tiers des chefs d'établissement interrogés adhèrent et participent activement aux caractéristiques du nouveau rôle de gestion centré sur le *leadership* innovant.

HARGREAVES Andrew, HALASZ Gábor, PONT Beatriz, *School leadership for systemic improvement in Finland: a case study report for the OECD activity Improving school leadership*, OCDE/Paris, 2007, 44 p.

Ce rapport analyse l'approche spécifique de la Finlande en matière de direction des établissements scolaires. Les municipalités ont mis au point des stratégies innovantes de coopération et de répartition des fonctions de direction dans les établissements scolaires. Les réformes visent à améliorer la qualité de la scolarisation des élèves à l'échelon local dans un nouvel environnement, en confiant aux chefs d'établissements la responsabilité de leur établissement et de leur circonscription. Dans des cadres d'action locaux, les chefs d'établissements, au niveau de qualification élevé, ont développé des réseaux, des objectifs, et des pratiques d'autoévaluation communs.

OFSTED : *Office for Standards in Education, Children's Services and Skills, Developing leadership: national support: schools strategies used to develop leadership potential and effectiveness in schools*, OFSTED/Manchester, décembre 2010, 36 p. disponibles sur : <http://www.ofsted.gov.uk> [en ligne]

Ce rapport analyse les stratégies et bonnes pratiques mises en œuvre dans 24 établissements préalablement identifiés comme des établissements d'excellence, puis désignés comme établissements modèles afin de développer des pratiques de *leadership* efficaces au niveau national. Ces établissements ont offert à leur personnel une multitude de possibilités de prendre des responsabilités et leur ont fourni un accompagnement de qualité, doublé d'une formation.

## France

DELAHAYE Jean-Paul, MAMOU Gérard, *L'autonomie de l'établissement public local d'enseignement*, Berger-Levrault/Paris, 2011, 359 p. (*Les indispensables*)

Doté de multiples possibilités d'initiatives, l'établissement scolaire est désormais au cœur du système éducatif, son autonomie pouvant concerner tous les domaines. Cet ouvrage tente d'apporter des réponses juridiques, administratives et pratiques aux questions que se posent aujourd'hui les chefs d'établissement et leur équipe de direction dans tous les domaines d'action. Il fournit en particulier des retours d'expériences, des fiches pratiques et des exemples de bonnes pratiques, pour gérer l'autonomie de l'établissement.

OBIN Jean-Pierre, *Améliorer la direction des établissements scolaires : rapport de base national de la France*, OCDE : *Organisation de coopération et de développement économiques*/Paris, 2007, 72 p.

Réalisé dans le cadre de l'enquête internationale « Améliorer la direction des établissements scolaires » menée par l'OCDE, ce rapport analyse le contexte français, les institutions éducatives

locales, les cadres réglementaires, les structures de gouvernance, les évolutions des modes de direction. L'auteur souligne que l'enjeu essentiel se cristallise sur le rôle des dirigeants dans le pilotage de l'enseignement et donc sur leur autorité pédagogique, de même que sur leur faculté à être évalués à partir de l'amélioration de l'enseignement dispensé et des résultats des élèves.

*PELPEL Patrice (Sous la coordination de), Diriger l'EPLÉ : du pilotage à la gouvernance, Weka/Paris, 2010, 148 p. (Repères et perspectives)*

Avec le rôle croissant des collectivités et la plus grande autonomie des établissements d'enseignement, un nouveau mode de gestion des établissements se fait jour, appelé « gouvernance ». L'ouvrage présente les enjeux et les outils de cette gouvernance, qui s'exerce à la fois au niveau territorial et à l'échelle locale de l'établissement. Le dernier chapitre propose aux chefs d'établissement une stratégie de communication au service de la gouvernance.

## SITOGRAFIE

### France

#### **ESEN : École supérieure de l'Éducation nationale**

L'ESEN a pour mission en France de concevoir, d'animer et de mettre en œuvre la formation des cadres administratifs et pédagogiques de l'éducation nationale. Elle intervient en particulier dans la formation initiale, après le concours de recrutement des personnels de direction des établissements publics locaux d'enseignement (EPLÉ), ainsi que des inspecteurs des premier et second degrés, et la formation d'adaptation à l'emploi pour les cadres accédant à de nouvelles fonctions ; la formation continue. <http://www.esen.education.fr/>

#### **AFAE : Association française des Acteurs de l'Éducation nationale**

Rassemblant des chefs d'établissements, des administrateurs de l'éducation nationale, des membres des corps d'inspection et enseignants, son but est de promouvoir la réflexion, les échanges et les débats en matière d'éducation, de formation et d'administration du système éducatif français, en lien avec ses homologues étrangers. <http://www.afaefr.fr/>

#### **Indépendance et direction**

Affilié à la Fédération Force ouvrière, le syndicat indépendant des personnels de direction de l'Éducation nationale vise à rassembler et soutenir les personnels de direction ainsi qu'à constituer un groupe de réflexion. <http://www.ietd.com/>

#### **SGEN-CFDT : Fédération des syndicats généraux de l'Éducation nationale**

<http://www.sgen-cfdt.org/actu/sommaire.php3>

#### **SNEL : Syndicat national des chefs d'établissement d'enseignement libre**

Organisme professionnel de l'enseignement privé, sa finalité est d'assurer la formation, la promotion et l'accompagnement des chefs d'établissements, et de garantir la liberté des établissements. <http://www.snceel.org/>

#### **SNPDEN : Syndicat national des personnels de direction de l'Éducation nationale**

Le SNPDEN regroupe des personnels de direction, chefs et adjoints de lycées, lycées professionnels, collèges, et ÉREA (établissements régionaux d'établissements adaptés). <http://www.snpden.net/>

## **SNUIPP : Syndicat national unitaire des instituteurs et professeurs des écoles et PEGC**

Syndicat des directeurs des établissements de l'enseignement primaire. <http://www.snuipp.fr/-Les-programmes->

## **International**

### **AFIDES : Association francophone internationale des directeurs d'établissements scolaires**

L'AFIDES est constituée de vingt-deux sections nationales accréditées, regroupant chacune des chefs d'établissement et des gestionnaires tels que les conseillers pédagogiques, des inspecteurs régionaux et leurs collaborateurs. Il s'agit de faciliter les échanges professionnels et le dialogue des cultures francophones, et de contribuer à une éducation de qualité. <http://afides.org/>

### **ESHA : Association européenne des chefs d'établissement/European School Heads Association**

Cette association professionnelle européenne regroupe les associations nationales de chefs d'établissements et d'adjoints de l'enseignement primaire et secondaire. Elle vise à favoriser le débat au sein des membres sur les pratiques innovantes et sur le *leadership* en éducation, de promouvoir les points de vue exprimés au niveau européen, d'influencer la politique des institutions de l'Union européenne, d'inciter aux échanges et à la coopération à l'international, et de soutenir les associations membres au niveau national. <http://www.esha.org/>

### **European qualifications network for effective school leadership**

Ce site a été créé dans le cadre d'un projet Comenius financé par la Commission européenne. Des partenaires issus de treize pays européens travaillant en tandem avec d'autres pays ont d'abord collecté des informations sur la direction des établissements scolaires et la formation initiale et continue des chefs d'établissement, clarifiant les concepts dans chaque pays. Puis ils ont identifié des modèles de bonnes pratiques. Le projet, reconduit, a donné lieu à différentes publications. Ce site propose de nombreuses informations, rapports, conférences, ainsi qu'une importante sélection de sites Internet. <http://www.leadership-in-education.eu/index.php?id=27>

### **EPNoSL : European policy network on school leadership**

Créé par la Commission européenne, ce réseau d'experts cherche à développer des synergies plus étroites entre les décideurs, les chercheurs et les professionnels du *leadership*. <http://www.schoolleadership.eu/portal/>

### **NCSL : National College for school leadership (NSCL)**

La création du NCSL vise à pallier l'absence d'institution nationale vraiment stratégique offrant aux chefs d'établissement anglais un réel soutien. Le NCSL entend développer un savoir-faire en matière de *leadership*, identifier les nouveaux *leaders* et les doter d'une formation adéquate. <http://www.education.gov.uk/nationalcollege/>

### **New Leaders**

Fondée en 2000, cette association à but non lucratif forme des chefs d'établissements acteurs du changement, et élabore des politiques et des pratiques de *leadership* efficace pour les systèmes éducatifs aux États-Unis. L'objectif est d'assurer un haut niveau de réussite des élèves dans les matières dites académiques, plus particulièrement pour les élèves issus des milieux pauvres, en formant des chefs d'établissement. <http://www.newleaders.org/>