

**Les transformations de l'organisation pédagogique des établissements scolaires :
la question du leadership
Débats autour des apports de la recherche internationale**

Projet de colloque

Organisé par

L'Institut Français de l'Éducation-École Normale Supérieure de Lyon ; l'École Supérieure de
l'Éducation Nationale (ESEN) et l'Association Internationale des Sociologues de Langue
Française (AISLF)

Lyon, 12 et 13 décembre 2011

Institut Français de l'Éducation-École Normale Supérieure de Lyon

À l'échelle internationale et depuis le début des années 1980, les réformes de l'éducation ont transformé largement les conditions de travail des enseignants et l'environnement des établissements scolaires. La recherche anglo-saxonne a considérablement avancé dans le domaine des dynamiques de changement pédagogique des établissements (*school improvement*), de la répartition des responsabilités entre équipe de direction et enseignants (*leadership*) et d'une manière générale sur la mise en place d'une obligation de résultats (Normand, 2009).

Le management scolaire est notamment considéré comme un levier essentiel de l'amélioration de l'enseignement et des apprentissages. Certains chercheurs ont mis en évidence la diversité des formes managériales et lancé des débats sur leurs effets en termes d'amélioration de la réussite des élèves (Thrupp & Willmott, 2003). D'autres travaux ont proposé de reconsidérer le rôle et les missions des chefs d'établissement. La notion de *leadership* s'est peu à peu imposée (Gronn, 2010). Elle aboutit aujourd'hui à une proposition de "leadership distribué", qui caractérise un nouveau partage des rôles et des responsabilités entre l'équipe de direction et les enseignants, s'est progressivement imposée (Spillane, 2006, Harris, 2008).

Toutefois, des débats existent dans la communauté de recherche internationale sur l'impact réel de ces dispositifs managériaux et structures de gouvernance sur l'amélioration de la réussite des élèves (Gunter, Ribbins, 2003, MacBeath, Moos, 2004, Evans, 2008). Les partisans du *leadership*, proches du mouvement de recherche du "*school improvement*", soutiennent l'idée que cette nouvelle organisation pédagogique améliore significativement les résultats des élèves et qu'il transforme durablement les pratiques des enseignants. D'autres chercheurs demeurent plus sceptiques sur les possibilités de transformation de l'environnement de travail et sur l'amélioration des apprentissages des élèves (Gronn, 2010).

La France n'est pas restée à l'écart de ces évolutions. Si les fonctions de coordonnateur des disciplines d'enseignement et de professeur principal sont traditionnelles, d'autres missions commencent à apparaître : coordonnateur de projets, gestionnaire de ressources, animateur de partenariats ou réseaux, facilitateur des innovations ou des expérimentations, tuteurs de jeunes collègues sur le site de l'établissement. Avec le développement des environnements numériques de travail, et des pratiques d'évaluation, l'usage des informations sur les résultats des élèves est devenu un élément essentiel de la définition et du partage des activités dans l'établissement scolaire. Ces différents apports ont transformé considérablement les cadres cognitifs des enseignants mais aussi les pratiques d'enseignement et les conditions d'apprentissage (*Éducation et Sociétés* 2000). Cependant différentes indications montrent qu'en parallèle, la politique d'autonomie des établissements marque le pas : le projet d'établissement est devenu une obligation administrative ; les établissements sont loin d'utiliser la totalité de la marge d'autonomie qui leur est attribuée (Bouvier 2009). Surtout les mesures prévues par la loi d'Orientation et de Programmation de 2005 (création de conseils pédagogiques ; possibilité d'expérimentations, etc.) rencontrent des difficultés de mise en œuvre (Matringe 2005, Dulot & Sage 2007).

Par ailleurs, pour des raisons historiques et culturelles, la problématique du *leadership* demeure ici très mal connue. La tradition centralisée de l'administration publique, l'attachement

des chefs d'établissement à une certaine forme de légalisme juridique conjugué à leur posture de représentant de l'État, rendent difficile la prise d'autonomie et le partage des responsabilités (Buisson-Fenet 2008, Chomienne & Pupion 2009). Des dispositifs nouveaux (conseil pédagogique, création d'un préfet des études dans les programmes CLAIR) invitent pourtant à reconsidérer la division du travail entre le pédagogique et l'éducatif pour penser de nouvelles formes de relation entre enseignants et équipe de direction, ainsi que des modes de coordination des actions plus transversaux (*Éducation et Sociétés* 2001, Barrère 2006).

Dans ces conditions, ce colloque constitue une occasion de confronter différents travaux de recherche français et étrangers sur l'intérêt et les limites du leadership comme vecteur possible des transformations du management des établissements scolaires et d'amélioration des résultats des élèves (Normand & Derouet 2011). Il cherchera à répondre à des interrogations sur l'évolution des professions et des métiers de l'encadrement et de l'enseignement tout en se situant dans un questionnement plus large sur le projet de modernisation du fonctionnement des établissements scolaires confrontés à la mise en œuvre d'une obligation de résultats.

Il vise aussi à explorer quelques pistes qui paraissent porteuses d'avenir. Certes, il ne s'agit pas d'importer sans précautions en France un fonctionnement conçu dans une autre tradition politique et pédagogique mais de nourrir un dialogue qui enrichisse la réflexion. Pour avoir prise sur la réalité, ces échanges doivent mettre en relation la recherche universitaire et l'expérience des acteurs de tous niveaux et de tous horizons : inspecteurs, chefs d'établissement, personnels d'administration scolaire et universitaire, enseignants, syndicalistes, collectivités territoriales, parents d'élèves, etc.

Bibliographie

- Barrère A. 2006, *Sociologie des chefs d'établissement. Les managers de la République*. Paris, PUF.
- Bouvier A., 2009, *Du projet au contrat d'objectif*. Poitiers, CRDP Poitou-Charentes.
- Buisson-Fenet H., 2008, *L'administration de l'Éducation Nationale*, Paris, PUF
- Chomienne H. & Pupion P-C. 2009, *Autonomie et responsabilité des cadres publics : une mutation managériale*. CNDP, ESEN.
- Dulot, A. & Sage P. 2007, *Conseil pédagogique : une première année de fonctionnement*. Ministère de l'éducation nationale - Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche, 25 p.
- Éducation et Sociétés-6* 2000/2 Nouvelles régulations et professions de l'éducation, coordonné par Claude Lessard
- Éducation et Sociétés-8* 2001/2 L'évolution des modes de régulation de l'action publique en éducation, coordonné par Yves Dutercq et Agnès van Zanten
- Evans, L. 2008, "Professionalism, Professionalism and the Development of Education Professionals". *British Journal of Educational Studies*, 56 (1), 20-38.
- Gronn, P. 2010, Leadership: Its genealogy, configuration and trajectory, *Journal of Educational Administration and History-42(3)*: 405-435.
- Gronn, P. 2008, The future of distributed leadership, *Journal of Educational Administration-46(2)*, 141-158.
- Gunter H.M. & Ribbins P., 2003, Challenging orthodoxy in school leadership studies: knowers, knowing and knowledge ?, *School leadership & management-23(2)*, 129-147.
- Harris, A., 2008, *Distributed Leadership in Schools: Developing the Leaders of Tomorrow's*, London, Routledge and Falmer Press
- MacBeath, J. & Moos, L. (2004) *Democratic Learning: the challenge to school effectiveness*, London, RoutledgeFalmer
- Matringe G., 2005, *Le conseil pédagogique dans les EPLE, Rapport de l'inspection générale de l'éducation nationale*, MEN, La documentation française.
- Normand R., 2009, "Améliorer, évaluer, manager les établissements scolaires: leçons de l'expérience américaine", in Derouet J-L., Bessy T. & Normand R., (dir.) *Quelles politiques*

pour l'égalité ? Savoirs, Gouvernances et obligation de résultats, Réflexions croisées franco-américaines, INRP.

Normand R. & Derouet J.-L. 2011, Évaluation, développement professionnel et organisation scolaire, *Revue Française de Pédagogie-174*

Spillane J., 2006, *Distributed leadership*, San Fransisco, CA: Jossey Bass.

Tardif M. & Levaseur L. 2010, *Le domaine du travail éducatif*, Paris, PUF

Thrupp M. & Willmott R., 2003, *Education Management in Managerialist Times. Beyond the Textual Apologists*, Buckingham, Open University Press.

Appel à contribution

Le colloque comprend :

- des **séances plénières** dont le but est d'exposer les résultats validés de la recherche ;
- des **ateliers** qui doivent favoriser les échanges de réflexions ou de travaux en cours et la confrontation d'expériences entre acteurs de terrain.

L'appel à contribution concerne aussi bien les universitaires que les étudiants qui souhaitent faire connaître leurs travaux, les formateurs, les inspecteurs, les chefs d'établissement, les enseignants en poste dans les établissements ou dans les services académiques, ainsi que les acteurs impliqués dans l'action éducative (parents, collectivités, associations, etc.).

Un certain nombre de thèmes sont proposés sans que cette liste soit limitative :

- La relance du projet d'établissement au plan pédagogique : rôle pédagogique du chef d'établissement, rôle des conseils pédagogiques ou d'autres dispositifs de concertation.
- La répartition des responsabilités au sein des établissements : nouvelles fonctions de coordination, préfet des études, etc.
- Les aides extérieures à la construction des projets d'établissement : relations avec les académies et spécialement les CARDIEs, relations avec les inspections, les collectivités territoriales, émergence de nouvelles fonctions comme les conseillers en développement.
- De quels outils les établissements ont-ils besoin pour maîtriser leur évolution et réajuster eux-mêmes les défauts que révèlent les évaluations nationales ou internationales ? Démarches d'autoévaluation, accompagnement du développement professionnel des enseignants concernant les usages de l'évaluation, construction de nouveaux indicateurs de réussite,...
- Les effets de l'assouplissement de la carte scolaire : les établissements retravaillent-ils leur projet pédagogique, voire leur projet curriculaire, en fonction d'un public potentiel ?

Les propositions doivent être présentées dans un texte de 1500 signes, adressé à Jean-Louis Derouet (jeanlouis.derouet@ens-lyon.fr) pour le 1^{er} septembre 2011 au plus tard.

Ce texte doit mentionner :

- les noms, prénoms, adresse électronique, coordonnées postales et téléphoniques de l'auteur (ou des auteurs) ;
- le statut professionnel, l'institution de rattachement de l'auteur ou des auteurs.
- l'objet de la contribution, le terrain et/ou la documentation sur laquelle elle s'appuie, le travail empirique qui a été conduit. Les propositions qui s'inscrivent dans un cadre de recherche doivent également présenter les références théoriques et la méthodologie qui ont inspiré leur démarche.

Ces propositions seront examinées par le Comité scientifique, qui rendra son avis le 20 septembre 2011. Le résumé des contributions acceptées sera mis en ligne sur le site du colloque, organisé en coopération entre l'IFÉ et l'ESEN.

Composition du Comité scientifique

Jean-Louis Derouet, professeur, École Normale Supérieure de Lyon, Institut Français de l'Éducation

Claude Bisson-Vaivre, doyen de l'Inspection Générale de l'Éducation nationale ; Groupe « Établissements et Vie Scolaire »

Hélène Buisson-Fenet, chargée de recherche, UMR Triangle, École Normale Supérieure de Lyon

Éric Espéret, professeur, directeur adjoint de l'École Supérieure de l'Éducation Nationale

Linda Evans, professeure, Université de Leeds, Royaume-Uni

Helen Gunter, professeure, Université de Manchester, Royaume-Uni

Romuald Normand, maître de conférences, École Normale Supérieure de Lyon, Institut Français de l'Éducation

James Spillane, professeur, Northwestern University & Consortium for Policy Research in Education, États-Unis