Les conditions sociopolitiques de l'émergence d'un leadership éducatif exercé par les directions d'établissement scolaire

Pistes de réflexion et d'action suite aux Symposium « Leadership » des Rencontres REF 2013 de Genève

Monica Gather Thurler
Laboratoire LIFE (Innovation-Formation-Education)
Université de Genève

Educational leadership in Latin Europe: autonomy, identity, responsibilities
Conference organized by Università Roma Tre, december 5-7th 2013

Départ de la réflexion:

- Si le recours à la notion de « leadership » est systématique dans le domaine éducatif anglo-saxon (pratique et recherche confondus), il est relativement récent dans les recherches francophones.
- Pour comprendre son attrait actuel, il faut replacer son avènement dans le contexte sociopolitique des systèmes francophones:
  - Réflexion critique sur leur fonctionnement au cours des années 90
  - Décrochage, inégalités et échec scolaires en augmentation
  - Défis découlant de la globalisation, des progrès technologiques et du multiculturalisme

Volonté (et obligation) des autorités politiques à explorer d'autres modes de gouvernance, avec une visée double:

- d’une part, offrir plus de souplesse aux organisations scolaires (autonomie et auto-détermination)
- d’autre part, leur imposer des objectifs formulés en termes d'efficacité et d'amélioration de la qualité des services éducatifs

Evolutions

- Plus grande autonomie de gestion accordée aux établissements scolaires

Censée

- leur permettre de répondre plus rapidement et plus efficacement aux bes

- favoriser une plus fort engagement du personnel (direction et enseignants) dans le développement des pratiques et l'implémentation des réformes

Evolutions

- Plus grande autonomie de gestion accordée aux établissements scolaires

- Etablissements encouragés à
  prendre des initiatives, innover, lancer des projets

Ceci afin de:

- donner un profil plus spécifique aux établissements
- renforcer l'attractivité des établissements
- favoriser leurs liens avec la communauté
- assurer le développement professionnel
  de leurs personnels

Evolutions

- Plus grande autonomie de gestion accordée aux établissements scolaires

- Etablissements encouragées à prendre des initiatives, à innover, à lancer des projets, à favoriser la mise en réseau des compétences

- Mise en place d'évaluations institutionnelles pour vérifier le niveau de performance des des élèves

Evolutions

- Plus grande autonomie de gestion accordée aux établissements scolaires
- Encouragement des directions à prendre des initiatives, à innover, à lancer des projets, à favoriser la mise en réseau des compétences
- Mise en place d'évaluations institutionnelles pour vérifier le niveau de performance des des élèves

- Directions invitées, implicitement ou explicitement, à exercer sur leurs subordonnés une influence qui assure l'atteinte des objectifs stratégiques déterminées par le politique

Importance accrue accordée au leadership

Questionnements

- ✓ Le leadership éducatif comme pari
- ✓ Les facteurs qui facilitent et/ou empêchent l'émergence d'un leadership éducatif
- ✓ Une analyse de l'activité des dirigeants qui réussissent ou non à développer des formes de leadership éducatif

Résumé des débats durant le symposium

Dans les systèmes éducatifs francophones:

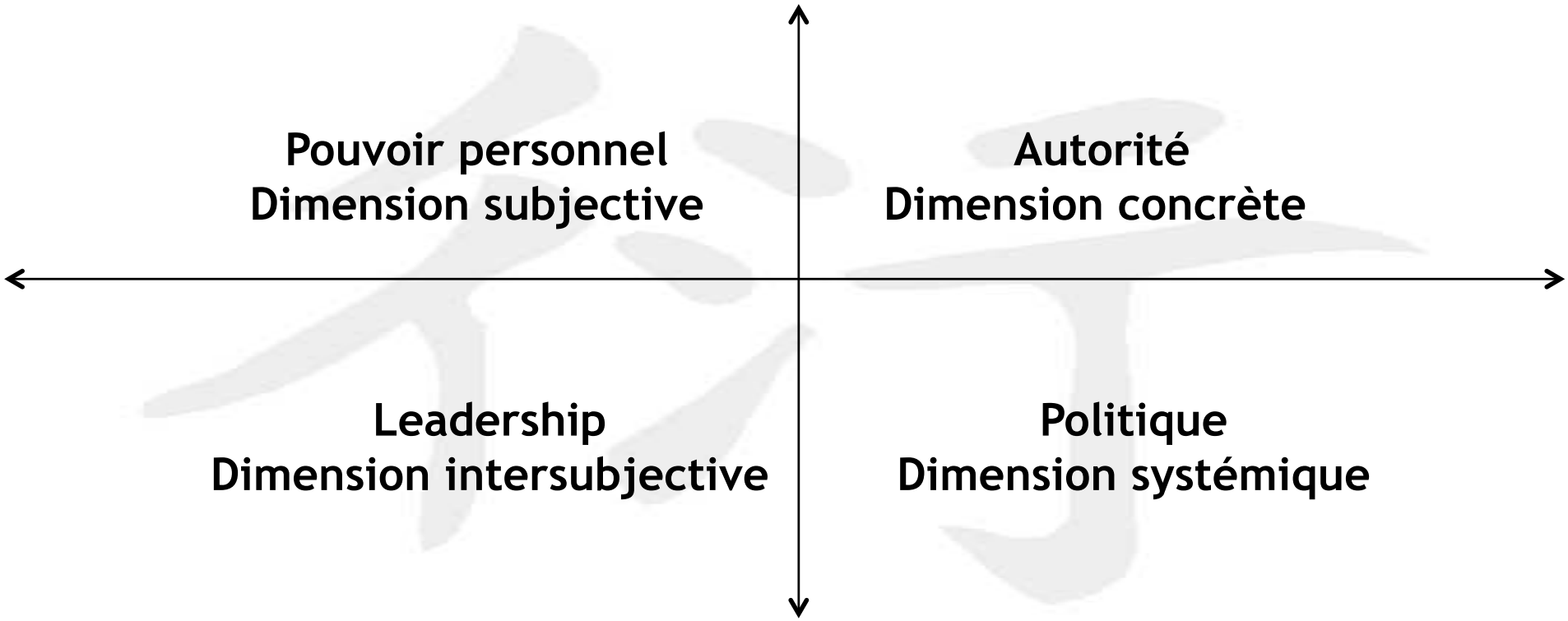
Le leadership éducatif …

- est mis à mal par les (ré)orientations managériales (tant de la hiérarchie que des directeurs eux-mêmes)
- dépend de l'autonomie
- se transforme avec le marketing
- peine à devenir un réel objet de formation

Commentaires

I. Le leadership: un concept anglo-saxon qui continue à poser problème en francophonie

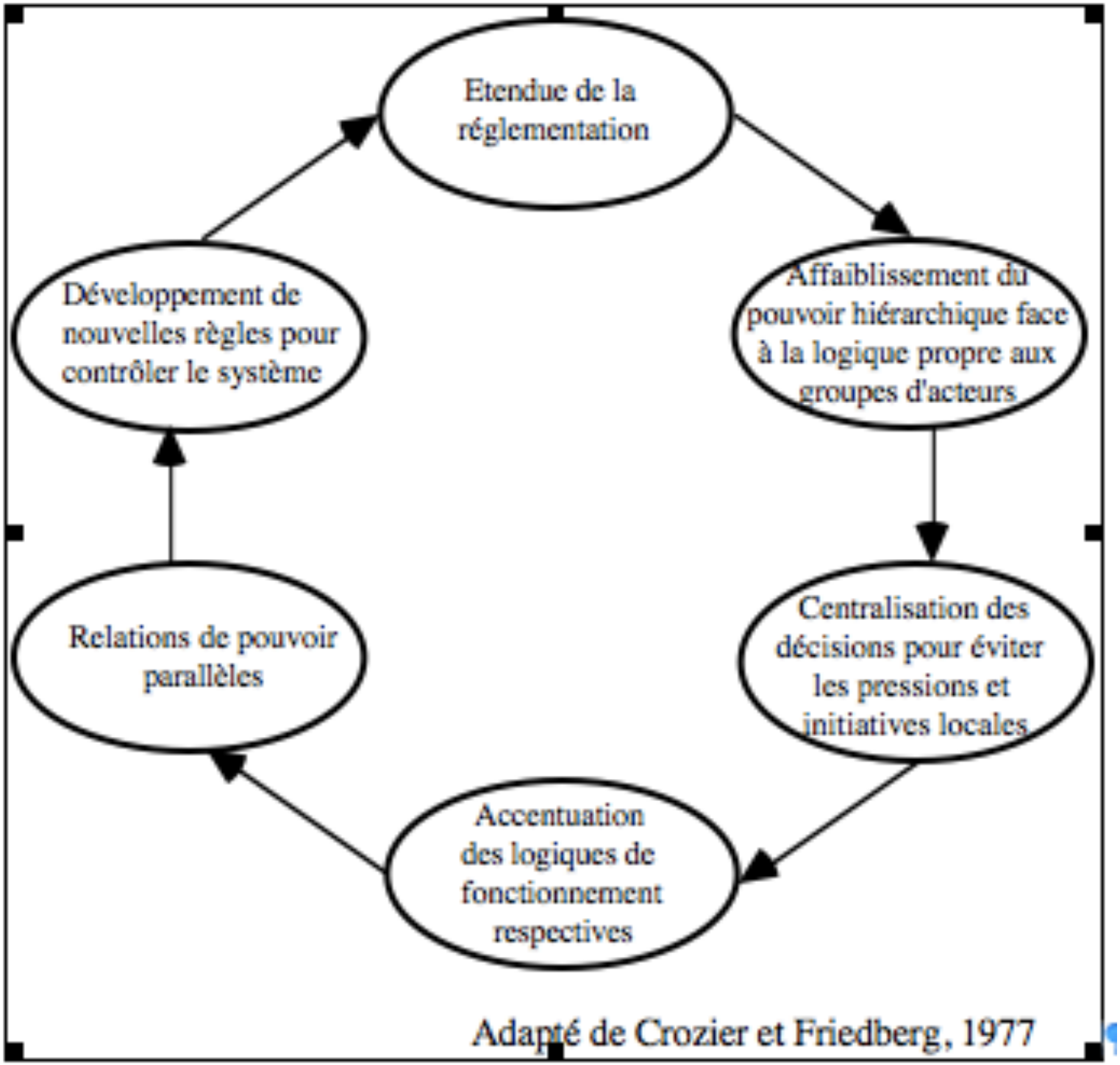
Formes de pouvoir
correspondant aux quatre dimensions du réel



Commentaires

I. Le leadership: un concept anglo-saxon qui continue à poser problème en francophonie

II. Le cycle vicieux de Crozier et Friedberg: toujours d’actualité!



Adapté de Crozier et Friedberg, 1977

Commentaires

I. Le leadership: un concept anglo-saxon qui continue à poser problème en francophonie

II. Le cycle vicieux de Crozier et Friedberg: toujours d'actualité

III. Le leadership distribué:
un concept qui séduit mais ne parvient pas à résoudre les clivages persistants entre logique (post)bureaucratique et logique professionnelle

Commentaires

I. Le leadership: un concept anglo-saxon qui continue à poser problème en francophonie

II. Le cycle vicieux de Crozier et Friedberg: toujours d'actualité

III. Le leadership distribué:
un concept qui explique mais ne permet guère d'aller au-delà de la logique professionnelle

IV. Formation au leadership :
entre tabouisations et bricolages