

Bibliographie

Centre international d'études pédagogiques
Centre de ressources et d'ingénierie documentaires
Février 2011/February 2011

La formation des cadres de l'éducation Education managers' training

Le terme de "cadre de l'éducation" renvoie principalement aux fonctions d'inspecteur et de chef d'établissement. La présente bibliographie, réalisée dans le cadre d'une visite d'étude européenne, regroupe une sélection de rapports, ouvrages et articles offrant une vision internationale du travail, des compétences et de la formation des cadres de l'éducation en Europe. Il convient de remarquer que la grande majorité des documents concerne les chefs d'établissement. Les références, classées par ordre alphabétique des noms d'auteurs, sont en français ou en anglais ; le lien vers la version électronique est proposé pour les documents en ligne. Une sélection de sites complète les publications.

Bibliographie finalisée le 24 février 2011

"Education manager" expression refers mainly to the functions of inspector and principal. The following selection of documents, which was drawn up for a European study visit, focuses on recent reports, books or articles offering an international view on education managers' work, skills and training in Europe. It is worth pointing out that most available references have to do with principals. The references, classified according to the authors' alphabetic order, may be either in French or in English; the electronic address is given whenever possible. A selection of websites completes the publications.

Bibliography finalized on February 24th 2011

Sélection de documents /Selection of documents

ANTONMATTEÏ Pierre , DEUTSCH Suzanna , ORSI Patricia , et al.,

La professionnalisation du chef d'établissement : dossier

Cahiers de l'éducation (Les), octobre 2008, n° 78, p. 5-30,

Après une réflexion sur la formation initiale, la formation continue et la formation tout au long de la vie, les auteurs s'intéressent à la construction de l'identité professionnelle et à certaines compétences clés, dont l'aptitude à diriger une équipe et la compétence juridique. Plusieurs témoignages montrent l'intérêt de la mobilité et la diversité des parcours professionnels.

ATHANASOULA-REPPA Anastasia, LAZARIDOU Angeliki

Requirements, roles, and challenges of the principalship in Greece and Cyprus: newly appointed principals' views

European Education, Fall 2008, v. 4, n° 3, p. 65-88

The study reported in this article is based on a pilot investigation of the principal's role in Greece and Cyprus. The authors asked newly appointed principals about the nature of the role and the factors that contribute to or militate against effective enactment of the role. By gathering this information and comparing it against similar information gathered in other countries, the authors hoped to gain cross-cultural insights that would be useful for the professional development of school principals in Greece, Cyprus, and elsewhere in Europe. [ERIC's abstract]

@ CHAPMAN Judith Dorothy

Recruitment, retention and development of school principals

Paris : International Institute of Educational Planning (IIEP), Brussels : International Academy of Education (IAE), 2005, 37 p. downloaded from the site <http://unesdoc.unesco.org>

The aim of this booklet is to present, in a concise way, what is known about the recruitment, retention, and development of school principals – and in so doing to seek to inform the development of good policy and practice. The booklet is based on an extensive review of relevant literature and interviews with key individuals in international organisations and national settings. [Publisher's abstract]

[On line document](#)

@ CHEVAILLIER Thierry

The new roles of secondary school headteachers

2009, 60 p. downloaded from the site <http://unesdoc.unesco.org/>

The author investigates international research for analyzing school headteachers' profession and responsibilities in secondary education. Specific chapters deal with the new competencies at stake, together with the recruitment, appraisal and training of headteachers. The study refers more specifically to the Netherlands, England, Germany and France.

[On line document](#)

@ CHEVAILLIER Thierry

Les nouveaux rôles des chefs d'établissements dans l'enseignement secondaire

2006, 59 p. téléchargées du site <http://unesdoc.unesco.org>, bibliogr.

En s'appuyant sur la recherche internationale, l'auteur analyse la profession et les responsabilités des chefs d'établissement de l'enseignement secondaire. Il aborde notamment les nouvelles compétences en jeu, la question du 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.

[Document en ligne](#)

@ European Centre for the Development of Vocational Training/Thessaloniki

Better competences through better teaching and leading: findings from study visits 2008/09

Luxembourg : Office for official publications of the European communities, 2010, 53 p.

This publication presents findings from about 100 study visits in 2008/09 related to improving quality and efficiency, one of the strategic priorities of European cooperation in education and training, and specifically, its important components: acquisition of key competences, challenges to teachers and trainers and new approaches to leadership and management. [Publisher's abstract]

[Online document](#)

HENRY Marie-Ange , POINTEREAU Donatelle, SAINT-DO Yves de

Le rôle pédagogique du chef d'établissement : défis d'aujourd'hui : de la théorie à la pratique

Paris : Berger-Levrault, 2006, 222 p., annexes, bibliogr., index,

L'ouvrage prend en compte les dernières évolutions du métier de personnel de direction. Il décline le rôle pédagogique du chef d'établissement au niveau de l'établissement comme à celui de la classe. Les relations avec l'enseignant, l'élève et les familles, et les collectivités territoriales sont ensuite analysées. Les deux derniers chapitres portent sur le projet d'établissement et sur une comparaison du rôle du chef d'établissement en Europe et dans le monde.

POINTEREAU Donatelle, ZETTELMEIER Werner, PETROLINO Antonino, et al.

Le chef d'établissement en Europe : dossier

Cahiers de l'éducation (Les), janvier 2008, n° 71, p. 5-18

Ce dossier dresse le portrait de la fonction de chef d'établissement dans cinq pays européens : l'Allemagne, l'Italie, la Finlande, la Hongrie et le Portugal. Tous les pays sont concernés par la professionnalisation grandissante de ce métier.

@ PONT Beatriz dir., NUSCHE Deborah dir. , MOORMAN Hunter dir.

Améliorer la direction des établissements scolaires : volume 1 : Politiques et pratiques

Paris : OCDE, 2008, 215 p., bibliogr.,

La direction des établissements scolaires est une priorité dans le monde. Cet ouvrage s'appuie sur une étude de l'OCDE consacrée aux pratiques et aux politiques en matière de direction d'établissement scolaire dans 22 pays. Etayé par une perspective internationale, il recense quatre grands moyens et diverses options pour aider les pouvoirs publics à améliorer la direction d'établissement. Parmi les nombreuses questions abordées, les auteurs s'interrogent sur les rapports entre les fonctions de direction et l'amélioration de l'apprentissage des élèves, les compétences nécessaires au personnel pour être efficace et rendre ces professions attrayantes.

[Synthèse de l'éditeur en français](#)

@ PONT Beatriz dir. , NUSCHE Deborah dir. , HOPKINS David dir.

Améliorer la direction des établissements scolaires : volume 2 : Etudes de cas sur la direction des systèmes

Paris : OCDE, 2008, 307 p.,

Cet ouvrage présente une première perspective comparée sur l'évolution de la fonction de chef d'établissement dont le champ d'activité s'élargit au delà des limites de leur propre établissement. Il propose plusieurs études de cas portant sur des stratégies novatrices de répartition des fonctions de direction dans les établissements scolaires ainsi que des programmes de perfectionnement de la direction en vue d'une amélioration du système. Dans le dernier chapitre, est décrite 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.

[Synthèse de l'éditeur en français](#)

@ PONT Beatriz dir., NUSCHE Deborah dir., MOORMAN Hunter dir.

Improving school leadership: volume 1: policy and practice

Paris : OECD, 2008, 195 p.

As countries strive to reform education systems and improve student results, school leadership is high on education policy agendas. But in many countries, the men and women who run schools are overburdened, underpaid and near retirement. And few people are lining up for their jobs. What leadership roles contribute most to improving student learning? How best to allocate and distribute leadership tasks? How to develop the right skills for effective school leadership? How to make the profession attractive to high-quality candidates? This book is based on an OECD study of school leadership practices and policies around the world. Offering a valuable cross-country perspective, it identifies four policy levers and a range of policy options to help governments improve school leadership now and build sustainable leadership for the future. [Publisher's abstract]

[On line document](#)

@ PONT Beatriz dir., NUSCHE Deborah dir., MOORMAN Hunter dir.

Developing skills for effective school leadership In *Improving School Leadership Volume 1: Policy and Practice*

Paris : OECD, 2008, p. 107-155

This chapter analyses appropriate options for developing the leadership skills required to lead schools today and in the future – as another policy for professionalising school leadership. Most countries have developed a wide range of programmes and options that target different stages of school leadership, from initial pre-service training through induction programmes to in-service provision. Leadership development is broader than specific programmes of activity or intervention and can be done through a combination of formal and informal processes throughout the stages and contexts of leadership practice. This requires sequential provision to respond to the different stages of leadership careers as well as coherence between the different institutions offering leadership development. Best suited to this end are methods and content that include mentoring/coaching, workbased and experiential learning, peer support and networking and formal leadership learning programmes. [Publisher's abstract]

[On line document](#)

@ PONT Beatriz dir., NUSCHE Deborah dir., MOORMAN Hunter dir.

Improving school leadership: volume 2: case studies on system leadership

Paris : OECD, 2008, 275 p.

The job of school leaders has changed radically as countries transform their education systems to prepare young people for today's rapid technological change, economic globalisation and increased migration. One new role they are being asked to play is to work beyond their school borders so that they can contribute not only to the success of their own school but to the system as a whole - so that every school is a good school. This book explores what specialists are saying about system leadership for school improvement. Case studies examine innovative approaches to sharing leadership across schools in Belgium (Flanders), Finland and the United Kingdom (England) and leadership development programmes for system improvement in Australia and Austria. As these are emerging practices, the book provides a first international comparison and assessment of the state of the art of system leadership. [Publisher's abstract]

[On line document](#)

RICH Joël

Les nouveaux directeurs d'école : repenser l'encadrement des établissements scolaires

Bruxelles : De Boeck Université, 2010, 169 p., bibliogr.

Cette étude s'adresse avant tout aux directeurs d'école en poste dans l'enseignement primaire. Elle fait appel au comparatisme en éducation ainsi qu'aux résultats les plus récents des évaluations internationales et pose la question de la redéfinition du rôle et de la fonction de directeur d'école. Après quelques rappels socio-historiques, l'auteur analyse les diverses influences liées à la mondialisation. La seconde partie de l'ouvrage aborde l'identité professionnelle des directeurs et la manière dont cette profession est perçue dans différents pays.

@ STOLL Louise , TEMPERLEY Julie

Improving school leadership : the toolkit

Paris : OCDE, 2009, 49 p. downloaded from the site <http://www.oecd.org/>

The Toolkit is based on the two *Improving school leadership* books. It is a professional development tool for individuals or groups. It is designed to help policy makers, practitioners and relevant stakeholders to analyse their current school leadership policies and practices and develop a common understanding of where and how to take action based on the OECD Improving School Leadership policy recommendations. [Publisher's abstract]

[Document en ligne](#)

THODY Angela, PAPANAOU Zoi, JOHANSSON Olof, et al.

School principal preparation in Europe

International Journal of Educational Management, 2007, vol. 21, n°1, p37-53

This article seeks to centre on Cypriot, English, Greek and Swedish selection and training of principals. National education systems and principals' selection and training are analysed and compared using documents, focus groups, principals' interviews and an international seminar. The most centralised systems of Greece and Cyprus had less principal preparation and more government involvement in principal selection, than the less centralised Sweden and England. [ERIC's abstract]

@ VAN BRUGGEN Johan C.

Inspectorates of education in Europe : some comparative remarks about their tasks and work

Avril 2010, 162 p. downloaded from the site <http://www.sici-inspectorates.org/>

This report is based on the analysis of [18 national profiles](#), broken down in a number of tables with 51 characteristics of the inspectorates. After a formulation of the core of inspectors' work (to produce a valid, reliable picture of a school and to provide an evaluation of its quality), the comparative analysis relies on ten criteria such as the inspection framework, the frequency and the kind of feedback they give to schools. The author also points out newer modes of inspection and offers his own viewpoint of the major problems and challenges for inspectorates in the near future.

[On line document](#)

Sitographie / Selection of web sites

ESEN : École supérieure de l'éducation nationale

<http://www.esen.education.fr/>

L'ESEN a pour mission de concevoir, d'animer et de mettre en œuvre la formation des cadres administratifs et pédagogiques de l'éducation nationale. L'ESEN intervient en particulier dans les trois domaines suivants :

- la formation initiale, après concours de recrutement des personnels de direction des EPLE (établissements publics locaux d'enseignement - collèges et lycées), des inspecteurs des premier et second degrés,
- la formation d'adaptation à l'emploi pour les cadres accédant à de nouvelles fonctions,
- la formation continue qui a pour mission de favoriser l'adaptation des compétences de l'ensemble des cadres aux évolutions des enjeux éducatifs.

De nombreuses ressources sont accessibles en ligne, en particulier une rubrique consacrée aux [métiers de l'encadrement](#) en France (statuts, missions, recrutement, formation initiale et continue) et une bibliographie intitulée [Professionnalisation des cadres](#) (Février 2006).

The "École supérieure de l'éducation nationale" is an organisation with a nationwide jurisdiction attached to the department of managerial staff of the Ministry of Education. ESEN is especially involved in the three following areas:

- initial training, after the competitive recruitment process for the management staff of the state secondary schools, the inspectors of the primary and secondary cycles and school.
- professional adaptation training, for managers taking up new functions.
- in-service training, with the aim of helping to ensure that managerial staff in all areas develop competences that help them react to the changes in educational issues.

Many resources are available on line, especially a section dedicated to [managers' professions](#) in France (status, missions, recruitment and in-service training) and a bibliography named [Professionnalisation des cadres](#) (February 2006).

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

<http://www.esha.org/>

L'ESHA est une association professionnelle européenne regroupant les associations nationales de chefs d'établissements et d'adjoints de l'enseignement primaire et de l'enseignement secondaire. Elle a pour objectif de 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.

ESHA is a European professional organisation whose members are national organisations for school heads and deputy school heads within primary and secondary education. Nearly all European countries (both EU and non-EU) are represented within ESHA by one or more organisations. It aims at discussing and developing views within the ESHA-membership on innovative education and on school leadership, promoting these views on the European level, influencing the policy of the European institutions, promoting international exchange and cooperation and supporting the member organisations to play their role on the national level.

OCDE : Améliorer la direction des établissements scolaires / OECD : Improving school leadership activity

<http://www.oecd.org/edu/schoolleadership>

Cette activité, qui réunit 22 pays participants, a pour objet de soutenir la formulation des politiques en proposant des analyses approfondies de différentes approches de la direction des établissements scolaires. Globalement, les grandes questions suivantes sont étudiées :

- Quels sont les rôles et attributions des dirigeants d'établissements scolaires selon le système de gouvernance ? Quelles politiques et conditions semblent présenter des perspectives encourageantes en donnant aux chefs d'établissement les moyens d'améliorer véritablement les résultats scolaires ?
- Comment structurer et favoriser un encadrement efficace des établissements scolaires ? Quelles politiques et pratiques seraient les plus propices à la réalisation de ces objectifs ?

Plusieurs documents sont accessibles dans cette rubrique, en particulier des [études de cas sur les pratiques innovantes](#) et les [rapports nationaux](#) des pays participants.

With 22 participating countries, this activity aims to support policy development by providing in-depth analyses of different approaches to school leadership. In broad terms, the following key questions are being explored:

- What are the roles and responsibilities of school leaders under different governance structures? What seems to be promising policies and conditions for making school leaders most effective in improving school outcomes?
- How can effective school leadership be best developed and supported? What policies and practices would be most conducive to these ends?

Different documents are available from this web section, among which [case study reports of innovative practice](#), the [national reports](#) of the participating countries, and one page document summarizing pointers on [Developing skills for effective school leadership](#).

SICI : the Standing International Conference of Inspectorates

<http://www.sici-inspectorates.org/>

Fondée en 1995, cette association regroupe les corps nationaux et régionaux des inspecteurs en Europe ; elle compte actuellement 29 membres. Elle contribue au développement de l'éducation en Europe grâce à ses données et analyses qui se fondent sur l'observation directe des pratiques dans les établissements. Elle a publié 18 profils nationaux des inspecteurs en Europe : description détaillée des tâches et rôles des inspecteurs, évaluation et recrutement, formation et développement professionnel continu des inspecteurs. Une analyse de ces profils a donné lieu à une étude comparative (signalée parmi les publications précitées).

SICI is the organisation of national and regional inspectorates of education in Europe. It was founded in 1995 and has at this moment 29 members. SICI contributes to the development of education in Europe with data and analyses based on direct observation of school practices. They publish [18 country profiles of inspection across Europe](#) : detailed description of inspectors' tasks and roles, school evaluation and the recruitment, training and continuing professional development of inspectors. An analysis of the profiles gave birth to some [comparative remarks](#) (mentioned in the selection of publications).