



RÉPUBLIQUE  
FRANÇAISE

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*



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



# Les intervenants au colloque "Enjeux et défis du leadership pédagogique et scolaire au XXI<sup>e</sup> siècle"

Publié le 27 novembre 2023

L'IH2EF organise du 11 au 14 décembre 2023, un colloque international consacré au leadership dans le cadre des organisations scolaires. Retrouvez sur cette page la liste des intervenants, leur biographie et le résumé de leur intervention.

**Romuald Normand, professeur, université de Strasbourg, France**



Romuald Normand travaille sur les questions de management, de leadership et d'organisation scolaire dans une perspective internationale. Il a été maître de conférences pendant dix années à l'Institut français d'éducation (École normale supérieure de Lyon) où il a développé des recherches-action, transféré des résultats de la recherche internationale auprès des professionnels (formateurs, inspecteurs, chefs d'établissement) tout en travaillant avec la DGESCO. Il a exercé plusieurs missions d'expertise pour la Commission Européenne (DG Éducation et Culture) en participant notamment aux travaux du réseau NESSE (Réseau Européen des Chercheurs en Sciences Sociales pour l'Éducation et la Formation) et EPNsOL (Réseau européen sur le leadership scolaire).

Depuis 2013, à l'université de Strasbourg, il participe à des programmes de recherche comparatistes sur le leadership scolaire. Il dispense des actions de formation continue à destination des cadres de l'éducation dans les académies. Il est expert associé et membre du conseil scientifique de l'Institut des hautes études de l'éducation et de la formation. Il a récemment conseillé le Conseil d'évaluation de l'École sur les démarches d'auto-évaluation en Europe. Plus récemment, il a rejoint le réseau ENLE (Educational Leadership Network in Europe) afin de travailler pendant 4 ans avec la Commission européenne et des porteurs d'intérêt sur les enjeux et transformations du leadership dans l'éducation.



### **Leadership : quel est le problème ?**

Le leadership scolaire a fait l'objet de nombreux travaux internationaux de recherche mais ils sont encore peu connus en France, et encore moins présents dans les contenus de formation des équipes de direction et des cadres de l'éducation. En introduisant les problématiques du colloque international, la présentation cherchera à situer cet espace scientifique international en montrant comment il peut contribuer à la réflexion sur les transformations des métiers de l'encadrement mais aussi à la gouvernance locale. Si les transpositions d'un pays à l'autre doivent prendre en compte des spécificités historiques, culturelles et institutionnelles, les

## Les intervenants au colloque "Enjeux et défis du leadership pédagogique et scolaire au XXI<sup>e</sup> siècle" - IH2EF - Page 3

études de comparaison internationale conduite depuis plus de 30 années démontrent un certain nombre d'invariants dans les effets du leadership sur l'amélioration de la réussite des élèves et des équipes pédagogiques comme de leur bien-être. Le leadership n'est toutefois qu'une solution parmi d'autres, aux côtés de l'évaluation, du développement professionnel, du travail en réseaux dans des organisations et des systèmes locaux centrés sur la conduite du changement.

[Click for abstract and biography \(english version\) :](#)

**Romuald Normand**, professor, university of Strasbourg, France  
**Leadership: what's the problem ?**

**Biography** // Romuald Normand focuses on issues of management, leadership, and school organization from an international perspective. He served as a lecturer for ten years at the French Institute of Education (École Normale Supérieure de Lyon), where he conducted action research, transferred results from international research to professionals (trainers, inspectors, school principals) and collaborated with the DGESCO. He undertook several expert missions for the European Commission (DG Education and Culture), participating notably in the activities of the NESSE network (European Network of Researchers in Social Sciences for Education and Training) and EPNsOL (European Network on School Leadership). Since 2013, at the University of Strasbourg, he has been involved in comparative research programs on school leadership. He provides continuing education for education executives in academies. He is an associated expert and a member of the scientific council of the Institute of Advanced Studies in Education and Training (IH2EF). He recently advised the School Evaluation Council on self-evaluation approaches in Europe. More recently, he joined the ENLE network (Educational Leadership Network in Europe) to work for four years with the European Commission and stakeholders on the challenges and transformations of leadership in education.

**Abstract** // School leadership has been the subject of numerous international research studies, but it is still relatively unknown in France, and even less present in the training programs for school leaders' teams and educational executives. By introducing the issues of the international conference, this presentation's goal is to position this international scientific field by demonstrating how it can contribute to the reflection on the transformation of management professions and local governance. While cross-country adaptations must consider historical, cultural, and institutional specificities, international comparative studies conducted for over 30 years reveal certain constants in the effects of leadership on improving student success, pedagogical team performance, and well-being. Leadership, however, is just one solution among others, alongside evaluation, professional development, networking in organizations, and local systems focused on leading change.

**Lejf Moos, professeur, université d'Aarhus-Copenhague, Danemark**



Lejf Moos est professeur émérite associé à l'École d'éducation danoise, université d'Aarhus, Copenhague. Il mène depuis de nombreuses années des recherches, des enseignements et des publications sur l'éducation, le leadership et la gouvernance. La plupart de ses publications se sont concentrées sur les liens et les relations entre les objectifs éducatifs, le leadership scolaire et la gouvernance démocratique dans des contextes locaux, nationaux et transnationaux. Certains projets de recherche ont été danois, d'autres nordiques et d'autres plus largement internationaux, comme le "International Successful School Principal Project" (ISSPP) et le "European Policy Network on School Leadership" (EPNSoL).

Au cours des trente dernières années, il a occupé le poste de président dans plusieurs associations internationales de recherche, telles que l'ICSEI (The Congress for School Effectiveness and Improvement), la NERA (Nordic Educational Research Association), la EERA (European Education Research Association) et l'EASSH (European Alliance for Social Science and Humanities). Il a publié des livres, des volumes édités et des articles dans des revues internationales. Il a également édité des revues, des livres et est actuellement le fondateur et co-rédacteur en chef de la série de livres Educational Governance Research chez Springer.



**Le leadership scolaire dans les systèmes complexes**

L'éducation est souvent perçue comme l'instrument le plus important pour développer et préserver la culture nationale. Ce faisant, l'éducation dépend des contextes politiques et de gouvernance dans lesquels elle opère. Ainsi, la modernisation de l'État, de l'économie et des politiques produit des changements dans les relations entre le gouvernement, les agences

régionales et locales, ainsi que dans le leadership des institutions telles que les écoles. Les contextes sont devenus beaucoup plus complexes au fil du temps. Les nouvelles relations et attentes à l'égard des pratiques de leadership scolaire sont variées et hétérogènes car les acteurs, à différents niveaux de gouvernance, ont des besoins et des désirs divers, allant d'une gouvernance centrale forte à une autonomie dans la gouvernance. L'émergence de plusieurs nouvelles formes de gouvernance sera présentée pour renforcer notre analyse des relations. Deux perspectives distinctes seront décrites : un discours démocratique de la Bildung, souvent observé dans les États providence établis après la Seconde guerre mondiale, et un discours axé sur les résultats, en croissance au cours des cinquante dernières années. Ces discours seront utilisés pour analyser les fonctions du leadership scolaire qui ont été développées dans le cadre du projet de recherche sur le "International Successful School Principal Project" (ISSPP) : les leaders devraient se concentrer sur les relations internes et l'enseignement des enseignants, l'apprentissage des élèves, l'organisation de l'école et des ressources, et avec des relations externes travaillant avec les objectifs et les finalités éducatifs des écoles ainsi que l'acceptation des activités scolaires par les parties prenantes.

[Click for abstract and biography \(english version\) :](#)

**Lejf Moos**, professor, university of Aarhus-Copenhagen, Denmark  
**School leadership in complex contexts**

**Biography** // Lejf Moos is Associate Professor Emeritus at the Danish School of Education, Copenhagen, Aarhus University. He has for many years been doing research, teaching and publishing about education, leadership, and governance. Most publication have focused on connections and relations between educational purpose, school leadership and democratic governance in local, national, and transnational contexts. Some research projects have been Danish, some Nordic and some broader internationally, like the 'International Successful School Principal Project' (ISSPP) and the 'European Policy Network on School Leadership' (EPNSoL). He has over the past thirty years been functioning as president in several international research associations, like the ICSEI (The Congress for School Effectiveness and Improvement), NERA (Nordic Educational Research Association), EERA (European Education Research Association) and EASSH (European Alliance for Social Science and Humanities). He has published books, edited volumes, and journal articles internationally. He has edited journals and books and is at present the founder and co-chief editor of the Springer Book Series, Educational Governance Research.

**Abstract** // Education is often seen as the most important instrument to develop and preserve the national culture. In doing so education depends on the political and governance contexts, in which it operates. So, the modernization of state, economy and policy produces changes to relations between government, regional and local agencies and to leadership of institutions like schools. Contexts have grown much more complex over time. New relations and expectations to school leadership practices are varied and heterogenous as actors on diverse levels of governance have diverse needs and desires, stretching from strong central

governance to autonomy in governance. The emergence of several new governance forms will be introduced to strengthen our analyses of relations. Two distinct perspectives will be described : a democratic Bildung's discourse, that often is seen in welfare states that were established after World War 2, and an outcomes-based discourse, growing over the past fifty years. These discourses will be used to analyze the functions of school leadership that was developed in the research project on 'International Successful School Principal Project' (ISSPP) : Leaders should focus on internal relations and teacher teaching, student learning, organizing of school and of resources, and with external relation working with schools' educational aims and purposed and the stakeholders' acceptance of schools' activities.

### **Mika Risku, professeur, Institut du leadership, Jyväskylä, Finlande**



Mika Risku dirige l'Institut du Leadership en éducation de l'université de Jyväskylä, en Finlande. Il est membre de l'Institut depuis 1996 et en est le directeur depuis 2013. L'Institut est une institution complète proposant des services de recherche, d'éducation et d'interaction sociale dans le domaine du leadership éducatif, tant au niveau national qu'international. Les principaux centres d'intérêt récents de Mika Risku portent sur la position et la conceptualisation du leadership éducatif, notamment en ce qui concerne la politique éducative et la gouvernance, ainsi que le développement des organisations éducatives et de leurs leaders.



## **Leadership et partage de responsabilités dans l'amélioration des compétences de base des élèves**

Cette présentation aborde son titre sous deux perspectives principales. La première est celle du projet clé KAJO/DAWN du ministère finlandais de l'éducation. Dans ce projet, l'Institute of Educational Leadership de l'Université de Jyväskylä, en collaboration avec l'université des sciences appliquées de Jyväskylä, a conçu une entité de développement national holistique pour les capacités de leadership dans le domaine de l'éducation. La deuxième perspective est celle du projet ELNE (Educational Leadership Network Europe). ELNE se concentre sur le renforcement du leadership collaboratif à l'échelle de l'école, pour lequel une collaboration efficace et la pleine participation de tous les acteurs au niveau institutionnel sont nécessaires, conformément aux objectifs de l'Espace européen de l'éducation (EEA).

[Click for abstract and biography \(english version\) :](#)

**Mika Risku**, professor, Institute of leadership, Jyväskylä, Finland

### **Leadership and sharing ownership in improving students' basic skills**

**Biography** // Mika Risku is the Head of the Institute of Educational Leadership, University of Jyväskylä, Finland. He has been with the Institute since 1996 and has acted as its head since 2013. The Institute is a full-service house with comprehensive research, education, and social interaction in educational leadership domestically and internationally. Mika Risku's recent main interests lie in positioning and conceptualising educational leadership. This particularly involves educational policy and governance as well as developing educational organisations and leaders.

**Abstract** // This presentation looks at its title from two main perspectives. The first one is that of the Finnish Ministry of Education key project KAJO/DAWN. In this project, the Institute of Educational Leadership, University of Jyväskylä, together with the Jyväskylä University of Applied Sciences designed a holistic national development entity for leadership capability in the field of education. The second one is that of the Educational Leadership Network Europe project ELNE. ELNE focuses on enhancing collaborative school leadership for which effective collaboration and full engagement of all the actors at the institutional level are needed following the objectives of the European Education Area (EEA).

---

**Cindy Poortman, professeure, université de Twente, Pays-Bas**





Les recherches et les cours de Cindy Poortman se concentrent sur le perfectionnement professionnel des enseignants et des dirigeants scolaires au sein d'équipes et de réseaux. Le leadership et la durabilité sont des exemples de thèmes sur lesquels elle se concentre dans ce domaine. En 2023, son livre *The Teacher's Guide to Successful Professional Learning Networks : Overcoming Challenges and Improving Student Outcomes with Prof. Chris Brown* a été publié. Elle est cofondatrice et coorganisatrice du réseau des réseaux d'apprentissage professionnel du Congrès international pour l'efficacité et l'amélioration de l'école. Consultez le [site de l'université de Twente](#) pour de plus amples renseignements et des publications.



### **Leadership : pour une collaboration fructueuse dans les réseaux d'apprentissage professionnel**

La collaboration entre les enseignants et les chefs d'établissement est l'une des caractéristiques les plus importantes d'un développement professionnel réussi. L'échange d'opinions et d'idées est agréable, mais cela ne conduit pas automatiquement à des solutions efficaces aux problèmes d'éducation. La question est donc de savoir ce qu'implique une collaboration efficace. Les réseaux d'apprentissage professionnel (PLN) impliquent une approche par laquelle les enseignants (et les chefs d'établissement) apprennent à travailler systématiquement sur des objectifs axés sur l'amélioration de l'apprentissage et du bien-être des élèves, en se fondant sur des données et la littérature (Poortman & Brown, 2023). Ils le font avec des collègues d'autres équipes de leur école, ou d'autres écoles, et peut-être même d'autres types d'établissements. Pour que les PLN réussissent, le leadership est essentiel. Un leadership efficace pour les PLN ne concerne pas seulement le principal. Il s'agit de *"toutes les interactions et pratiques liées au travail de base de l'école qui sont conçues par les membres du personnel pour influencer la motivation, les connaissances ou les pratiques des*



*autres membres du personnel"* (Van den Boom-Muilenburg et al. , 2023, p. 1). Comment les différents membres du personnel peuvent-ils contribuer à ce leadership ? Et quels sont les rôles et activités connexes ? La première chose souvent mentionnée est que "les enseignants ont besoin de temps" pour travailler en zlotys, ce qui est vrai, mais la facilitation du temps ne suffit certainement pas. Les dirigeants doivent également tenir compte de la vision de l'école en matière d'éducation par rapport au processus du PLN, par exemple, et de la communication entre les membres du PLN et les autres membres de leur école au sujet des activités et des résultats du PLN. Il y a beaucoup plus à dire et à faire sur l'efficacité du leadership pour les PLN et la concrétisation de ce leadership aide les PLN à atteindre leurs objectifs d'amélioration pour les étudiants.

Références :

- Poortman, C., & Brown, C. (2023). The Teacher's Guide to Successful Professional Learning Networks: Overcoming Challenges and Improving Student Outcomes. McGraw-Hill Education (UK) ;
- Van den Boom-Muilenburg, S. N., Poortman, C. L., Schildkamp, K., de Vries, S., & van Veen, K. (2023). Sustaining data use professional learning communities in schools : The role of leadership practices. Studies in Educational Evaluation, 78, 101273.

**Click for abstract and biography (english version) :**

**Cindy Poortman**, professor, university of Twente, Netherlands

**Leadership for successful collaboration in Professional Learning Networks**

**Biography** // Her research and teaching focus on teacher and school leader professional development in (doing research) in teams and networks. Leadership and sustainability are examples of themes she focuses on within this area. In 2023, her book The Teacher's Guide to Successful Professional Learning Networks: Overcoming Challenges and Improving Student Outcomes with Prof. Chris Brown was published. She is the co-founder and co-convenor of the International Congress for School Effectiveness and Improvement network of Professional Learning Networks. See [the site of the university of twente](#) for more information and publications.

**Abstract** // Teacher (and school leader) collaboration is one of the most important characteristics for successful professional development. Sharing opinions and ideas is pleasant; however, these do not automatically lead to effective solutions to educational problems. The question is, therefore: what does effective collaboration entail? Professional Learning Networks (PLNs) entail an approach by which teachers (and school leaders) learn to work systematically on goals focused on improving student learning and wellbeing, based on data and literature (Poortman & Brown, 2023). They do so with colleagues from other teams in their school, or from other schools; and possibly even other types of institutions. To make PLNs successful, leadership is crucial. Effective leadership for PLNs does not only refer to the principal. It concerns "all interaction and practice tied to the core work of the school that are designed by staff members to influence the motivation, knowledge, or practices of other staff members" (Van den Boom-Muilenburg et. al., 2023, p.1). How can different staff members

contribute to this leadership? And what are the related roles and activities? The first thing that is often mentioned is that “teachers need time” for working in PLNs, which is true, but facilitation in time is certainly not enough. Leaders also need to consider the school’s vision on education in relation to the PLN process, for example, and communication between PLN-members and others in their school(s) about PLN-activities and findings. There is much more to say and do about effective leadership for PLNs, and making this concrete helps PLNs to be successful in achieving their goals for improvement for students.

References :

- Poortman, C., & Brown, C. (2023). The Teacher's Guide to Successful Professional Learning Networks: Overcoming Challenges and Improving Student Outcomes. McGraw-Hill Education (UK) ;
- Van den Boom-Muilenburg, S. N., Poortman, C. L., Schildkamp, K., de Vries, S., & van Veen, K. (2023). Sustaining data use professional learning communities in schools: The role of leadership practices. *Studies in Educational Evaluation*, 78, 101273.

## **Bénédicte Robert, rectrice de l'académie de Poitiers**



Bénédicte Robert a été nommée rectrice de l'académie de Poitiers (300 000 élèves, 28 000 personnels) le 18 septembre 2019 par décret du Président de la République, en conseil des ministres.

Bénédicte Robert est agrégée d'anglais, titulaire d'un Master et d'un Doctorat de Sciences Po, sur l'éducation, la formation et la conduite du changement. Elle a été nommée rectrice après avoir piloté la création de l'Institut des hautes études de l'éducation et de la formation (IH2EF) (école des cadres de l'éducation nationale) et travaillé à la Commission européenne

## Les intervenants au colloque "Enjeux et défis du leadership pédagogique et scolaire au XXI<sup>e</sup> siècle" - IH2EF - Page 11

comme experte nationale dans le secteur de l'éducation.

Spécialiste des politiques d'éducation et de formation, elle est notamment intéressée par le potentiel du numérique pour l'éducation et la formation, attachée à l'efficacité de l'action publique et attentive à l'accompagnement RH en appui des transformations.

[Click for biography \(english version\) :](#)

**Bénédicte Robert**, rectrice de l'académie de Poitiers

**Biography** // Bénédicte Robert was appointed Rector of the the Poitiers educational district ( 300,000 students and 28,000 staff) on September 18, 2019. Bénédicte Robert has an English teaching credential and a Doctorate in Political Science, focusing on education, training and change management. She was appointed Rector after overseeing the creation of the Institute of Higher Education in Education and Training (IH2EF), which is training the national education leaders. She has also worked as an expert in education for the European Commission. As a specialist in education and training policies, she has a particular interest in the potential of digital technology for education and training, a commitment to the effectiveness of public action and a focus on HR support for organisational change.

### **Estela Costa, professeure, Institut de l'éducation, université de Lisbonne, Portugal**



Estela Costa est titulaire d'un doctorat en éducation, en administration et politique de l'éducation. Elle est professeure associée à l'Institut d'éducation de l'université de Lisbonne (IE-ULisboa) où elle est également directrice adjointe et chercheur à l'Unité de recherche et

développement en éducation et formation (UIDEF). Ses recherches portent sur l'évaluation des écoles, le leadership scolaire et les organisations internationales. Elle coordonne un Master en éducation, en gestion et administration scolaires et enseigne "L'innovation et l'amélioration de l'école" au Master en innovation en éducation. Elle coordonne [REDESCOLA](#) (réseau scolaire) qui implique des professionnels de l'éducation (enseignants, directeurs, centres de formation des enseignants, municipalités, etc.) et des chercheurs. Elle coordonne l'équipe d'experts IE-ULisboa dans les "Territoires éducatifs des écoles d'intervention prioritaire" (TEIP), en partenariat avec le ministère de l'éducation.

Elle a une vaste expérience dans la formation nationale des directeurs d'école, des enseignants et des inspecteurs de l'éducation. Elle a été impliquée dans plusieurs projets européens, tels que, KnowandPoL, ONTP, l'Inspection Polycentrique, Projet LOOP, Tech4Life. Actuellement elle coordonne l'équipe portugaise du projet Erasmus + DIGIESSA sur l'auto-évaluation des écoles à travers les technologies. Elle a également coordonné plusieurs études d'évaluation des projets-pilotes du ministère de l'éducation dans les écoles publiques. Elle mène des activités de consultation au Portugal et à l'étranger en tant qu'évaluatrice externe et a participé à diverses activités d'apprentissage par les pairs du groupe de travail ET 2020 sur les écoles (Union européenne), parmi lesquelles nous pouvons citer les "Politiques de soutien aux enseignants et aux chefs d'établissement dans le développement des écoles en tant que organisations apprenantes". Actuellement, elle est l'experte nationale portugaise auprès des experts indépendants de la Commission européenne en éducation et formation.



### **Leadership, pédagogie et flexibilité des environnements d'apprentissage**

Au Portugal, depuis la fin du siècle dernier, de nouvelles politiques ont été mises en œuvre basées sur des projets pilotes développés par le ministère de l'Éducation, qui ont mis l'accent sur la gestion scolaire et la pédagogie, permettant aux écoles de décider de leurs programmes et de leurs projets éducatifs en fonction du contexte social et des besoins de leurs élèves. Un exemple de ces projets est le "Projet Pilote d'Innovation Pédagogique" (PIPP) qui a eu lieu de 2016 à 2019 impliquant six regroupements d'écoles à travers le pays qui ont bénéficié d'une plus grande autonomie dans les domaines organisationnels, pédagogiques et curriculaires. Cette initiative de l'État visait à favoriser la réussite des élèves et à lutter contre le décrochage scolaire, ce qui a été réalisé avec succès. Dans ce contexte, des modèles d'administration scolaire ont émergé, mettant l'accent sur l'implication communautaire, l'autonomie de l'école, la flexibilité curriculaire et le leadership pédagogique (Costa & Almeida, 2019). De plus, le succès du projet PIPP a inspiré les politiques éducatives actuelles, qui permettent aux écoles de gérer une partie importante du programme national (au-dessus de 25%) en se basant sur des plans d'innovation conçus par les écoles elles-mêmes. Dans cette communication, elle rend compte des changements intervenus dans les

écoles portugaises en termes de reconfiguration curriculaire (création d'espaces d'articulation et d'intégration curriculaires et transdisciplinaires, etc.), l'évaluation des élèves et des mesures organisationnelles diverses qui apportent de nouvelles méthodes d'organisation pour les étudiants et les enseignants. Finalement, il faut souligner l'importance du leadership qui apparaît comme un facteur clé pour l'amélioration de l'école, notamment au niveau pédagogique, en prenant l'espace et le temps comme des moyens privilégiés pour créer des conditions de travail plus favorables à l'apprentissage des élèves.

[Click for abstract and biography \(english version\) :](#)

**Estela Costa**, professor, Institute for Education, Lisboa University, Portugal.

**Leadership, Pedagogy, and Flexibility in Learning Environments**

**Biography** // Estela Costa holds a Ph.D. in Education, specializing in Education Administration and Policy. She is an Associate Professor at the Institute of Education, University of Lisbon, where she also serves as Deputy Director and researcher at the Research and Development Unit in Education and Training (UIDEF). Her research focuses on school evaluation, school leadership, and international organizations. She coordinates a Master's program in Education, School Management, and Administration, and teaches 'Innovation and School Improvement' in the Master's program in Education Innovation. She leads [REDESCOLA](#) (school network), involving education professionals (teachers, principals, teacher training centres, municipalities, etc.) and researchers. She coordinates the IE-ULisboa expert team in the "Educational Territories of Schools in Priority Intervention" (TEIP), in partnership with the Ministry of Education. She has extensive experience in the national training of school directors, teachers, and education inspectors. She has been involved in several European projects, including KnowandPoL, ONTP, Polycentric Inspection, LOOP Project, Tech4Life. Currently, she coordinates the Portuguese team of the Erasmus+ project DIGIESSA on school self-assessment through technologies. She has also coordinated several evaluation studies of pilot projects of the Ministry of Education in public schools. She engages in consultancy activities in Portugal and abroad as an external evaluator and has participated in various peer learning activities of the ET 2020 working group on schools (European Union), including 'Support Policies for Teachers and School Leaders in Developing Schools as Learning Organizations'. Currently, she serves as the Portuguese national expert among independent experts of the European Commission in education and training.

**Abstract** // In Portugal, since the end of the last century, new policies have been implemented based on pilot projects developed by the Ministry of Education, focusing on school management and pedagogy. This allows schools to decide on their programs and educational projects based on the social context and the needs of their students. An example of these projects is the 'Pedagogical Innovation Pilot Project' (PIPP), which took place from 2016 to 2019, involving six school clusters across the country. These clusters benefited from greater autonomy in organizational, pedagogical, and curricular areas. This state initiative aimed to promote student success and combat school dropout, which was successfully achieved.

## **Les intervenants au colloque "Enjeux et défis du leadership pédagogique et scolaire au XXI<sup>e</sup> siècle" - IH2EF - Page 14**

In this context, models of school administration have emerged, emphasizing community involvement, school autonomy, curricular flexibility, and pedagogical leadership (Costa & Almeida, 2019). Furthermore, the success of the PIPP project has inspired current educational policies, allowing schools to manage a significant portion of the national curriculum (above 25%) based on innovation plans designed by the schools themselves.

In this presentation, she will report on the changes that have occurred in Portuguese schools in terms of curricular reconfiguration (creation of spaces for curricular and transdisciplinary articulation and integration, etc.), student assessment, and various organizational measures that bring new ways of organizing students and teachers. Finally, it is important to highlight the significance of leadership, which emerges as a key factor for school improvement, especially at the pedagogical level, by taking space and time as privileged means to create more favorable conditions for student learning.

### **France Gravelle, professeure, université du Québec à Montréal, Canada**



France Gravelle est titulaire d'un doctorat en sciences sociales, spécialité éducation, de l'université de Paris-Est, d'une maîtrise en éducation et d'un diplôme d'études supérieures spécialisées de 2<sup>e</sup> cycle en administration scolaire. Professeure-chercheure titulaire au département d'éducation et de pédagogie de l'université du Québec à Montréal (UQAM), elle a auparavant occupé la fonction de professeure invitée en leadership, évaluation, programmes et politiques éducationnelles à la faculté d'éducation de l'université d'Ottawa ainsi que directrice du Centre de pédagogie universitaire de cette même université. Spécialiste en gestion de l'éducation et nouvelle gouvernance, elle s'intéresse également aux questions relatives à la gestion de l'implantation du numérique, de l'enseignement en ligne et hybride, de la gestion de l'enseignement supérieur ainsi qu'au bien-être des membres de



la direction d'établissement d'enseignement.

Elle est professeure associée à l'Institut des sciences, des technologies et des études avancées d'Haïti (ISTEAH), chercheure associée au Centre de recherche interuniversitaire sur la formation et la profession enseignante (CRIFPE), chercheure associée au Centre de transfert pour la réussite éducative du Québec (CTREQ), membre du Groupe de recherche interrégional sur l'organisation du travail des directions d'établissement d'enseignement du Québec (GRIDE), du conseil d'administration de l'Académie des directions d'établissement scolaire, de l'Association pour le développement de l'enseignement et de la recherche en administration de l'éducation (ADERAE), du conseil d'administration du Réseau d'enseignement francophone à distance (REFAD), du conseil d'administration d'AUPTIC-Éducation, du conseil d'administration de l'Association internationale de pédagogie universitaire (AIPU), du Réseau de recherches sur le numérique de l'UQAM, de l'Observatoire du numérique en éducation (ONE) ainsi que de l'Association francophone internationale de recherche scientifique en éducation (AFIRSE). Depuis 2018, elle collabore avec le ministère de l'Éducation du Québec (MEQ), afin de favoriser le développement du leadership pédagonumérique des directions d'établissement d'enseignement et des gestionnaires scolaires. Elle a récemment développé une formation autoportante intitulée "Gestion et leadership pédagonumérique". Avant de travailler dans le milieu universitaire, elle a occupé différents postes à titre de directrice d'établissement d'enseignement, tant au primaire, secondaire, collégial qu'au niveau universitaire. Consultez son [profil professionnel](#) ainsi que son [site internet](#).



### **Le leadership scolaire à l'ère du numérique : quels enjeux ?**

À l'ère du numérique, les établissements d'enseignement doivent s'engager dans une démarche d'innovation pédagogique afin de répondre aux besoins désormais diversifiés des apprenants, en particulier en ce qui concerne le renforcement de leur compétence numérique. C'est dans ce contexte que le gouvernement du Québec a lancé un processus de transformation en 2018 en adoptant son Plan d'action numérique en enseignement supérieur (PAN). Peu importe le pays, la responsabilité de cette transformation des systèmes éducatifs incombe à l'ensemble des parties prenantes du secteur de l'éducation. Toutefois, il est demandé aux personnels de direction de jouer un rôle essentiel, en veillant notamment à la mise en œuvre du numérique dans les établissements d'enseignement à travers le monde. Certaines études récentes de Gravelle et al. (2019, 2020, 2021) ont mis en évidence l'importance du leadership pédagonumérique et du leadership transformationnel en tant que postures favorisant l'intégration réussie du numérique. De plus, elle a développé une formation autoportante basée sur ces concepts, offerte gratuitement à tous les personnels de direction du Québec par le ministère de l'Éducation du Québec. Cette communication vise à présenter les stratégies de gestion qui ont favorisé l'implantation efficiente du numérique dans les établissements d'enseignement, les enjeux ainsi que les défis que cette

transformation pédagogique peut représenter.

[Click for abstract and biography \(english version\) :](#)

**France Gravelle**, professor, university of Québec at Montréal, Canada.

**School Leadership in the Digital live: what challenges?**

**Biography** // France Gravelle holds a Ph.D. in Social Sciences, specializing in education, from the University of Paris-Est, a master's degree in education, and a second-cycle specialized graduate diploma in school administration. As a tenured professor-researcher in the Department of Education and Pedagogy at the Université du Québec à Montréal (UQAM), she previously served as a guest professor in leadership, evaluation, programs, and educational policies at the Faculty of Education at the University of Ottawa, as well as the director of the University's Centre for University Pedagogy. A specialist in education management and new governance, she also focuses on issues related to the management of digital implementation, online and hybrid teaching, higher education management, as well as the well-being of educational institution leadership. She is also an associate professor at the Institute of Science, Technology, and Advanced Studies in Haiti (ISTEAH), an associated researcher at the Interuniversity Research Centre on Teacher Training and the Teaching Profession (CRIFPE), an associated researcher at the Quebec Centre for Educational Success Transfer (CTREQ), a member of the Interregional Research Group on the Organization of the Work of Educational Institution Leaders in Quebec (GRIDE), the board of directors of the Academy of School Institution Directors, the Association for the Development of Teaching and Research in Educational Administration (ADERAE), the board of directors of the Francophone Distance Education Network (REFAD), the board of directors of AUPTIC-Education, the board of directors of the International Association of University Pedagogy (AIPU), the UQAM Digital Research Network, the Observatory of Digital Technology in Education (ONE), and the International Francophone Association for Scientific Research in Education (AFIRSE). Since 2018, she has collaborated with the Ministry of Education of Quebec (MEQ) to promote the development of pedagogical leadership in educational institution leaders and school administrators. She has recently developed a self-paced training program entitled "[Management and Pedagogical Digital Leadership](#)". Before entering academia, she held various positions as a director of educational institutions at the elementary, secondary, collegiate, and university levels. View [her professional profile](#) and [her website](#).

**Abstract** // In the digital age, educational institutions must engage in a pedagogical innovation process to meet the now diversified needs of learners, particularly concerning the enhancement of their digital literacy. It is in this context that the government of Quebec initiated a transformation process in 2018 by adopting its Digital Action Plan in Higher Education (DAP). Regardless of the country, the responsibility for transforming educational systems lies with all stakeholders in the education sector. However, education leaders are specifically tasked with playing a crucial role, ensuring the successful implementation of digital initiatives in educational institutions worldwide. Recent studies by Gravelle et al. (2019, 2020, 2021) have highlighted the importance of pedagogical leadership and

transformational leadership as postures that facilitate the successful integration of digital technology. Furthermore, a self-paced training based on these concepts has been developed and is offered free of charge to all education leaders in Quebec by the Ministry of Education of Quebec. This presentation aims to introduce the management strategies that have facilitated the efficient implementation of digital technology in educational institutions, along with the challenges and issues that this pedagogical transformation may represent.

### **Monica Mincu, professeure, université de Turin, Italie**



Monica Mincu est professeure associée en éducation comparée au département de philosophie et d'éducation de l'université de Turin et "lecturer chef" de programme adjoint en leadership éducatif à l'Institute of Education de l'University College London. Elle est consultante auprès de l'UNESCO depuis 2021 et d'autres grandes organisations non gouvernementales italiennes qui se consacrent à l'amélioration des écoles et à la qualité des enseignants. Elle contribue au prochain rapport mondial de suivi sur l'éducation 2024 avec un article sur la direction des écoles dans les pays à faible autonomie scolaire. Elle s'intéresse à la politique et à la gouvernance de l'éducation du point de vue du changement social et de l'équité.



### **Peut-on partager son leadership avec les enseignants ?**

Le leadership distribué peut être compris comme une action de partage des rôles et des tâches au niveau de l'école intermédiaire ou comme une responsabilisation ascendante d'enseignants expérimentés et compétents. Le leadership exercé au niveau de l'école et au niveau intermédiaire est important pour la qualité de l'enseignement en général et peut donc conduire à une amélioration de différentes manières (cognitive, émotionnelle, organisationnelle et culturelle) et à différents niveaux (élèves, classes, écoles, communautés). Plus précisément, le leadership des enseignants peut être considéré sur un continuum avec le leadership intermédiaire et de l'école, et positionné à l'une des extrémités du pôle, plus proche des pratiques de classe réelles initiées par les enseignants individuels. Sur la base des recherches disponibles, nous pouvons formuler certaines prémisses concernant les leaders éducatifs en général et les leaders intermédiaires en particulier. Tout d'abord, Hammersley-Fletcher et Strain (2011) signalent que deux facteurs importants ont un impact sur les pratiques et les comportements : un leader dans un rôle de leadership à n'importe quel niveau d'une école ou d'une autre organisation agit à des points d'intersection entre son histoire en tant que personne et l'histoire de l'institution mise en évidence dans la "culture" distinctive de l'école. Deuxièmement, la pratique du leadership est soumise à plusieurs contraintes : "Trop de personnes occupant des postes de direction ne sont pas des dirigeants, ne s'attendent pas à l'être et ne bénéficient pas du soutien organisationnel nécessaire pour l'être" (Gurr & Drysdale, 2012, p. 62). Dans cette présentation, Monica Mincu se concentrera sur les facteurs habilitants et contraignants des formes de leadership plus distribuées.

[\*\*Click for abstract and biography \(english version\) :\*\*](#)

**Monica Mincu**, professor, university of Torino, Italie

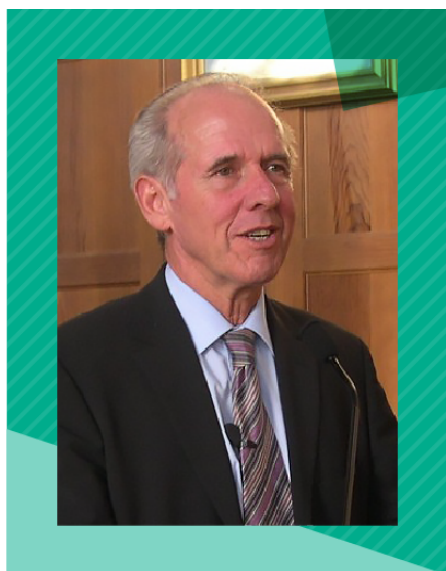
**Can leadership be shared with teachers ?**

**Biography** // Monica Mincu is an associate professor in comparative education with the Department of Philosophy and Education, University of Turin, and a lecturer and deputy programme leader of Applied Educational Leadership in educational leadership with the Institute of Education, University College London. She has acted as a consultant with UNESCO since 2021 and other major Italian NGOs dedicated to school improvement and teacher quality. She contributes to forthcoming the Global Educational Monitoring Report 2024 with a paper on school leadership in low school autonomy countries. She engages with education politics and governance from a social change and equity perspective.

**Abstract** // Distributed leadership can be understood as an action of sharing roles and tasks at the intermediate school level or as a bottom up empowerment of resourceful teachers. Leadership enacted at the school and intermediate levels is significant to the quality of teaching overall and thus can lead to improvement in different ways (cognitive, emotional, organisational and cultural) and at different levels (students, classes, schools, communities).

More specifically, teacher leadership can be seen on a continuum together with middle and school leadership, and positioned at one end of the pole, closer to actual class practices initiated by individual teachers. Based on the available research, we can formulate some premisses about educational leaders in general and middle leaders in particular. First, Hammersley-Fletcher and Strain (2011) report that two significant factors impact practices and behaviours : "A leader in a leadership role at any level in a school or other organisation acts at points of intersection between their history as a person, and the history of the institution made evident in the school's distinctive 'culture'". Second, leadership practice is filled with several constraints : "Too many people in leadership roles are not leaders, do not expect to be leaders, and do not have the organisational support to be leaders". (Gurr & Drysdale, 2012, p. 62). In this presentation she will focus on enabling and constraining factors of more distributed forms of leadership.

### **Christopher Day, professeur, université de Nottingham, Royaume-Uni**



Christopher Day est le fondateur du réseau de recherche International Successful school principalship (ISSPP), qui compte vingt-cinq pays (2001). Il est professeur en sciences de l'éducation à l'université de Nottingham, professeur de leadership et de gestion de l'éducation à l'université de Sydney, en Australie, et professeur titulaire à l'université normale de Pékin, en Chine. Auparavant, il a travaillé comme enseignant, conférencier et conseiller scolaire. Ses centres d'intérêt, ses recherches et ses publications portent sur le professionnalisme des enseignants, leur travail, leur vie et leur efficacité, la réussite de la direction des écoles dans les communautés à besoins élevés, les partenariats école-université et le changement de système.

Ses projets de recherche actuels portent sur :

- la réussite de la direction des écoles ;
- la direction du système : l'élaboration des politiques et la gestion en période de perturbation ;
- les relations entre les autorités dans la nouvelle gouvernance publique.

Parmi les ouvrages récemment publiés, citons :

- Why Successful School Leadership' is more than 'Effective' : how principals build and sustain teachers' and students' academic, social and individual learning, wellbeing, and achievement (2024) ;
- Teacher Professionalism during the Pandemic : care, courage and resilience (2024) ;
- School-University Partnerships in Action : the promise of Change (2021) Routledge ;
- Successful School Leadership (2020) Education Development Trust ;
- Teachers' Worlds and Work : understanding complexity, building quality (2017) Routledge.



### **Construire et développer le leadership scolaire pour réussir**

À quelques exceptions près, la recherche sur l'efficacité et l'amélioration des écoles a montré que l'identité des chefs d'établissement, ce qu'ils font, comment et quand ils le font, constituent un facteur important et entraînent une différence significative sur la culture de l'école, la motivation des enseignants, la qualité de leur travail, leur maintien en poste et les trajectoires d'apprentissage, de réussite et de bien-être des élèves. Une série de recherches internationales a montré qu'une direction d'école réussie et de grande qualité n'est surpassée que par l'enseignement en classe pour ce qui est de l'influence directe sur l'apprentissage des élèves, et qu'elle y contribue, bien qu'essentiellement de manière indirecte, en établissant des conditions scolaires clés et en influençant les valeurs, les dispositions, les aspirations, les attentes et les pratiques des enseignants.

Les enseignants jouant un rôle clé dans l'apprentissage, la réussite et le bien-être des élèves, la direction de l'école est d'autant plus efficace qu'elle améliore ou maintient leurs connaissances des programmes, leurs compétences en classe, leur engagement, leurs capacités de changement et de développement, leur engagement actif et leur capacité de résilience. Cette conférence se concentrera sur ce que les recherches menées par l'International successful school principalship project à l'échelle internationale, dans 25 pays et sur une période de 20 ans, ont montré : les chefs d'établissement efficaces et performants, les similitudes et les différences entre eux, ce qu'ils font, comment et pourquoi ils le font pour réussir. Elle se concentrera en particulier sur le rôle qu'ils jouent dans la promotion du développement professionnel continu des enseignants.

**[Click for abstract and biography \(english version\) :](#)**



**Christopher Day**, professor, university of Nottingham, United Kingdom

**Building and Sustaining Successful School Leadership: why teacher development counts**

**Biography** // Christopher Day is the founder of the twenty five strong country International Successful School Principalship (ISSPP) research network (2001). He is Professor of Education in the School of Education, University of Nottingham, Professor of Educational Leadership and Management in the University of Sydney, Australia, and Chair Professor, Beijing Normal University, China. Prior to this he worked as a teacher, lecturer, and Schools' Adviser. His interests, research and publications focus upon teacher professionalism, teachers' work, lives and effectiveness; successful school leadership in high needs communities ; school-university partnerships ; and system change. His current research projects focus on :

- i) Successful school leadership ;
- ii) System Leadership: policy making and management in disruptive times ;
- iii) Chair-principal relationships in new public governance.

Recent book publications include : 'Why Successful School Leadership' is more than 'Effective': how principals build and sustain teachers' and students' academic, social and individual learning, wellbeing, and achievement (2024), Teacher Professionalism during the Pandemic: care, courage and resilience (2024), School-University Partnerships in Action: the promise of Change (2021) Routledge, Successful School Leadership (2020) Education Development Trust, and Teachers' Worlds and Work : understanding complexity, building quality (2017) Routledge.

**Abstract** // With few exceptions, research on school effectiveness and improvement has found that who school leaders are, what they do, and how and when they do it matters, and makes a significant difference to school culture, teacher motivation, quality, retention, and student learning, achievement, and wellbeing trajectories. A range of research internationally has shown that high quality, successful school leadership is second only to classroom teaching as a direct influence on pupil learning, and that it contributes, albeit mostly indirectly, through establishing key school conditions, and influencing the values, dispositions, aspirations, expectations, and practices of teachers. Because teachers are key contributors to student learning, achievement, and wellbeing, school leadership is most effective when it improves or sustains their curriculum knowledge, classroom skills, commitment, capabilities for change and development, active engagement, and capacity for resilience. This lecture will focus on what research by the International Successful School Principalship Project internationally through research across 25 countries over a period of 20 years has shown about who effective and successful school leaders are, what the similarities and differences between them are, and what they do, and how and why they do it to achieve success. It will focus especially on the part they play in promoting teachers' continuing professional development.

**Olivier Perrenoud, professeur, Haute école pédagogique, Lausanne, Suisse**



Olivier Perrenoud est professeur à la Haute école pédagogique du canton de Vaud en Suisse. Fort d'un parcours professionnel d'enseignant, de cadre intermédiaire et de formateur d'enseignants, il est aujourd'hui professeur et responsable du pôle LEAD, premier pôle de compétences spécifiquement dédié aux cadres de l'enseignement et de la formation, qui s'attache à soutenir le développement professionnel des membres des directions d'établissement scolaire. Il est membre de la direction du Consortium FORDIF (formation en direction d'institution de formation) en charge de la formation certifiée des équipes de direction pour l'ensemble de la Suisse romande et intervient dans ces mêmes formations. Soucieux de promouvoir l'innovation à tous les niveaux, il est également membre du comité scientifique des journées de la gouvernance et du leadership en éducation qui s'adressent aux dirigeants des milieux éducatifs et membre du comité directeur de l'association proEdu qui vise à promouvoir les pratiques innovantes au sein de l'école suisse. Ses domaines de recherche et d'intervention sont la gouvernance scolaire, le pilotage pédagogique des établissements scolaires, l'organisation du travail, la gestion des équipes et le développement de pratiques innovantes.



**Les pratiques-clés de l'accompagnement professionnel des enseignantes et enseignants par les équipes de direction**

Malgré les théories sociologiques des organisations ou des préceptes tirés de théories du management, il semble encore difficile de savoir comment faire évoluer les systèmes

humains que sont les établissements scolaires. S'il est reconnu que, pour améliorer les prestations dispensées dans un établissement scolaire, les directions ont à jouer un rôle actif dans l'accompagnement du développement professionnel des enseignantes et enseignants et dans le soutien aux pratiques collectives, la recherche et les interventions en milieu professionnel montrent pourtant de plus en plus qu'il n'existe pas d'approche unique de développement des ressources humaines valable pour tous les établissements scolaires. Dans une école, le ou la manager-leader remplit sa mission en bonne partie grâce au travail des autres. Il ou elle doit s'impliquer pour enrôler et impliquer le personnel enseignant, catalyser les énergies individuelles et collectives pour amener chacun à donner le meilleur. Sur la base des expériences d'accompagnement en Suisse romande, l'intervention tentera d'identifier des approches qui peuvent être adoptées pour soutenir efficacement les actrices et acteurs de l'établissement et le développement de pratiques collectives. Nous soulignerons les facteurs-clés sur lesquels il est possible de focaliser ses efforts pour avoir plus de chance d'exercer une influence. Nous verrons comment une équipe de direction proactive peut avoir un impact sur la réussite des élèves et l'importance de créer un environnement de travail collaboratif qui favorise les échanges entre enseignants et un climat propice aux innovations pédagogiques.

[Click for abstract and biography \(english version\) :](#)

**Olivier Perrenoud**, professor, Haute école pédagogique, Lausanne, Switzerland

**The key practices of professional support for teachers by school leadership teams**

**Biography** // Olivier Perrenoud is a professor at the Haute école pédagogique du canton de Vaud in Switzerland. With a professional background as a teacher, middle manager, and teacher trainer, he is currently a professor and head of the LEAD department, the first department of expertise specifically dedicated to education and training executives. LEAD focuses on supporting the professional development of members of school management teams. He is a member of the management team of the FORDIF Consortium (training in the management of training institutions), responsible for certified training for management teams throughout French-speaking Switzerland, and contributes to these same training programs. Committed to promoting innovation at all levels, he is also a member of the scientific committee of the governance and leadership days in education, which is aimed at educational leaders, and a member of the board of the proEdu association, which aims to promote innovative practices within Swiss schools.

His research and intervention areas include school governance, pedagogical management of educational institutions, work organization, team management, and the development of innovative practices.

**Abstract** // Despite sociological theories of organizations or principles drawn from management theories, it still seems challenging to know how to evolve human systems such as schools. While it is recognized that to improve the services provided in a school, leadership plays an active role in supporting the professional development of teachers and fostering collective practices, research and interventions in the professional environment

increasingly show that there is no one-size-fits-all approach to human resource development valid for all schools. In a school, the manager-leader fulfils their mission in large part thanks to the work of others. They must engage to recruit and involve teaching staff, catalyse individual and collective energies to bring out the best in each. Based on coaching experiences in French-speaking Switzerland, the intervention will attempt to identify approaches that can be adopted to effectively support actors in the institution and the development of collective practices. We will highlight key factors on which efforts can be focused to have a greater chance of exerting influence. We will explore how a proactive leadership team can impact student success and the importance of creating a collaborative work environment that encourages exchanges between teachers and a climate conducive to pedagogical innovations.

---

**Rozenn Décret-Rouillard, maîtresse de conférences, université de Rennes, France**



Rozenn Décret-Rouillard est maîtresse de conférences à l'université Rennes 2 et au Centre de recherches sur l'éducation, les apprentissages et la didactique, EA3875. Elle est chercheure internationale au Groupe de recherche interrégional sur l'organisation du travail des directions d'établissement d'enseignement du Québec (GRIDE). Depuis 2021, elle mène plusieurs recherches sur la fonction des adjoints de direction d'établissement scolaire (public et privé) en collaboration avec Simon Mallard et Gwénola Réto (Laboratoire interdisciplinaire de recherche sur les questions vives en formation et éducation - LIRFE, université catholique de l'ouest - UCO) et le GRIDE. Quatre articles scientifiques et plusieurs communications lors de colloques sont issus de ces recherches. Ses travaux et publications portent également sur les effets de la scolarité en collège public ou privé, la division du travail en établissement

scolaire, les acteurs de l'enseignement secondaire (chefs d'établissement, conseillers principaux d'éducation, enseignants), la scolarisation et la socialisation des adolescents (rapport au collège, parcours scolaires, pratiques numériques, genre).



### **Leadership pédagogique ou leadership distribué avec les enseignants : que font les chefs d'établissement adjoints ?**

Dans un établissement scolaire, le premier leader, c'est le chef. Quelle place dès lors pour le chef adjoint ? L'épreuve du partage de l'autorité se pose pour les personnels de direction (Mallard, Réto et Décret-Rouillard, 2022). Notre intervention a pour objectif de questionner le style de leadership chez les chefs adjoints d'établissement, qui sont peu présents dans la littérature scientifique actuelle. Il s'agit également d'explorer l'exercice du leadership des directions adjointes selon le contexte d'établissement, les attentes du chef et des enseignants. Nous nous appuyons sur une enquête qualitative menée en 2021 auprès de 23 adjoints d'établissement scolaire (Décret-Rouillard, Mallard et Réto, 2022) et sur une enquête quantitative réalisée à l'hiver 2023 auprès de 1880 personnels de direction.

[Click for abstract and biography \(english version\) :](#)

**Rozenn Décret-Rouillard**, associate professor, Rennes university, France

### **Collaborative leadership or distributed leadership with teachers: What do deputy principals do ?**

**Biography** // Rozenn Décret-Rouillard is an associate professor at the University of Rennes 2 and at the Centre for Research on Education, Learning, and Didactics, EA3875. She is an international researcher at GRIDE (Interregional Research Group on the Organization of Work in School Management in Quebec). Since 2021, she has been conducting several research projects on the role of assistant school principals (public and private) in collaboration with Simon Mallard and Gwénola Réto (LIRFE, UCO), and GRIDE. Four scientific articles and numerous conference presentations have emerged from these research endeavours. Her works and publications also delve into the effects of schooling in public or private secondary schools, the division of labour in educational institutions, key actors in secondary education (school principals, Chief Education Officers, teachers) and the schooling and socialization of adolescents (relationship to secondary school, academic paths, digital practices, gender).

**Abstract** // In a school, the primary leader is the principal. Therefore, what role does the assistant principal play ? The challenge of sharing authority arises for principals (Mallard, Réto, and Décret-Rouillard, 2022). Our intervention aims to examine the leadership style of deputy principals, who are not extensively covered in current scientific literature. We also seek to explore how assistant principals exercise leadership based on the school context and the expectations of both the principal and teachers. Our insights are drawn from a qualitative survey conducted in 2021 involving 23 deputy secondary school principals (Décret-Rouillard,

Mallard, and Réto, 2022), as well as a quantitative survey carried out in winter 2023 with 1880 principals.

## **Nora Revai, analyste à l'OCDE, Centre de recherche et d'Innovation**



Nóra Révai dirige le projet Renforcer l'impact de la recherche en éducation de l'OCDE et est analyste dans le projet Intelligence artificielle et les compétences de demain. Nóra a joué un rôle clé dans l'élaboration de l'enquête sur les connaissances des enseignants de l'OCDE. Avant de rejoindre l'OCDE, elle a dirigé des projets internationaux financés par l'Union européenne sur le leadership scolaire au sein de l'agence nationale hongroise pour les programmes européens de coopération en éducation. Elle a également travaillé comme professeur de lycée. Nóra est titulaire d'un master en mathématiques et d'une licence en anglais de l'université Eötvös Loránd, en Hongrie, ainsi qu'un doctorat en sociologie de l'université de Strasbourg, France.



### **Le rôle du leadership scolaire dans la dynamique des savoirs professionnels**

L'intervention se centrera sur le rôle pivot du leadership scolaire dans la dynamique du savoir professionnel des enseignants. Elle mettra en lumière les données de l'OCDE sur l'influence des chefs d'établissement sur le développement et la collaboration professionnelle des enseignants, ainsi que sur leur engagement à l'égard des données probantes issues de la



recherche. L'intervention s'appuiera également sur une recherche menée dans l'académie de Poitiers et démontrera les processus sociaux par lesquels les enseignants mobilisent, partagent et construisent les savoirs, en mettant en avant le rôle du leadership. Finalement, elle mettra en évidence les leviers et les obstacles locaux et systémiques de la dynamique des savoirs au sein des équipes pédagogiques.

[Click for abstract and biography \(english version\) :](#)

**Nora Revai**, analyst in the Innovative teaching for effective learning project, OECD.

### **The role of school leadership in teachers' knowledge dynamics**

**Biography** // Nóra Révai is leading the OECD's Strengthening the Impact of Education Research project and is an analyst in the Artificial Intelligence and the Future of Skills project. Nóra played a key role in developing the OECD's Teacher Knowledge Survey. Before joining the OECD, she managed EU-funded international projects on school leadership at the Hungarian national agency for European Co-operation Programs in Education. She also worked as a secondary school teacher. Nóra holds a Master of Science in Mathematics and a Bachelor of Arts in English Teaching from Eötvös Loránd University, Hungary, as well as a PhD in Sociology from the University of Strasbourg, France.

**Abstract** // The presentation will focus on the key role of school leadership on teachers' knowledge dynamics. It will highlight OECD data on school leaders' influence on teachers' professional development and collaboration, as well as their engagement with research evidence. It will also draw on research conducted in the Poitiers region, and demonstrate how teachers mobilize, diffuse and construct knowledge through social processes, highlighting the role of leadership. Finally, it will put in evidence local and systemic drivers and barriers of knowledge dynamics in teacher communities.

---

**Kim Schildkamp, Professeur, Université de Twente, Pays-Bas**



Kim Schildkamp est professeure titulaire à la faculté des sciences du comportement, de la gestion et des sciences sociales de l'université de Twente aux Pays-Bas. Elle est présidente du département de perfectionnement des enseignants. Ses recherches portent sur la prise de décision éclairée par les données pour l'apprentissage et le développement, ce qui inclut l'utilisation des données et de l'intelligence artificielle en éducation. Kim est l'ancienne présidente de l'ICSEI (International Congress on School Effectiveness and Improvement). Elle a également été présidente de la zone "Facilitating professional development of lecturers" du plan national néerlandais "Acceleration plan educational innovation with IT". Elle a publié de nombreux articles sur l'utilisation des données d'évaluation. Elle a reçu de nombreuses bourses du NWO/NRO, de l'Union européenne (Erasmus plus, Comenius), de la fondation Spencer, du ministère de l'éducation, du STW (fonds pour la science et la technologie, Pays-Bas) et de plusieurs conseils scolaires.

Pour plus d'informations, consultez la [page de présentation de Kim Schildkamp](#) sur le site de l'université de Twente.



### **Leadership pour l'amélioration de la qualité scolaire par la data**

Comment pouvons-nous accroître l'apprentissage des élèves dans notre école ? Comment pouvons-nous améliorer le bien-être de nos élèves ? Comment pouvons-nous améliorer les compétences numériques de nos élèves ? Souvent, lorsque nous sommes confrontés à ces problèmes, nous avons tendance à chercher immédiatement une solution. Par exemple, nous essaierons d'accroître l'apprentissage des étudiants en investissant dans un nouveau programme d'études. Toutefois, si nous ne savons pas quelles sont les causes d'un problème, nos solutions ont moins de chances d'y remédier. Des données sont nécessaires pour étudier

les causes du problème. Les équipes chargées des données constituent un moyen efficace d'utiliser les données pour améliorer l'éducation. Ces équipes sont composées de chefs d'établissement et d'enseignants qui collaborent à l'utilisation des données pour résoudre des problèmes éducatifs. Elles utilisent une vaste gamme de données quantitatives (par exemple les résultats d'évaluations, les enquêtes) et qualitatives (par exemple, les observations en classe, entrevues avec les élèves) pour améliorer l'éducation. Le fait de relever les défis en collaboration à l'aide de données aide les enseignants et les chefs d'établissement à mieux répondre aux besoins des élèves. Dans cette session, qui s'appuie sur plus d'une décennie de recherche sur l'utilisation des données (en équipes de données), Kim Schildkamp décrira à quoi ressemble une utilisation réussie des données et le rôle clé que joue le leadership à cet égard.

**[Click for abstract and biography \(english version\) :](#)**

**Kim Schidkamp**, professor, university of Twente, Netherlands  
**Leadership for data-informed school improvement**

**Biography** // Prof. Dr. Kim Schildkamp is a full professor in the Faculty of Behavioral, Management, and Social Sciences of the University of Twente in the Netherlands. She is the chair of the Department for Teacher Development. Her research focusses on data-informed decision making for learning and development, which includes the use of data and AI in education. Kim is the past president of ICSEI (International Congress on School Effectiveness and Improvement). She has also been the chair of the "Facilitating Professional Development of Lecturers" zone of the Dutch national "Acceleration Plan Educational Innovation with IT". She has published widely on the use of (assessment) data. She has received numerous of grants from NWO/NRO, the EU (Erasmus plus, Comenius), The Spencer Foundation, the Ministry of Education, STW (Science and Technology fund, the Netherlands), and several school boards. For more information, see the [presentation of Kim Schildkamp](#) on the university of Twente site.

**Abstract** // The presentation will focus on the key role of school leadership on teachers' knowledge dynamics. It will highlight OECD data on school leaders' influence on teachers' professional development and collaboration, as well as their engagement with research evidence. It will also draw on research conducted in the Poitiers region, and demonstrate how teachers mobilize, diffuse and construct knowledge through social processes, highlighting the role of leadership. Finally, it will put in evidence local and systemic drivers and barriers of knowledge dynamics in teacher communities.

---

**Herbert Altrichter, université Johannes Kepler, Linz, Autriche**



Herbert Altrichter est professeur émérite à la Linz school of education de l'université Johannes Kepler de Linz, en Autriche. Il est né et a fait ses études à Vienne et a obtenu son doctorat à l'université de Vienne. Après des postes de recherche et d'enseignement dans les universités de Klagenfurt et d'Innsbruck (Autriche) et des bourses d'études au Cambridge institute of education et à l'université Deakin (Australie), il est devenu professeur titulaire d'éducation et de psychologie de l'éducation à l'université Johannes Kepler de Linz, Autriche, en 1996. Directeur fondateur de la Linz school of education, il a pris sa retraite en 2020. En 2021, il est nommé professeur principal à l'université Goethe de Francfort, en Allemagne. Herbert Altrichter a été président fondateur de l'Association autrichienne de recherche en éducation (ÖFEB), membre du comité exécutif de l'Association européenne de recherche en éducation (EERA) et éditeur fondateur de revues savantes de langue allemande (par exemple Zeitschrift für Bildungsforschung, Journal für Schulentwicklung, Journal für LehrerInnenbildung).

Il s'intéresse à la gouvernance de l'éducation (développement scolaire et réforme des systèmes), à la formation des enseignants, à l'évaluation, à la recherche-action et à la méthodologie de la recherche qualitative. Il a publié de nombreuses publications dans ces domaines en anglais et en allemand. Ses livres incluent : Teachers investigate their work: An Introduction to Action research trans-professional research (Londres et New York, 3<sup>e</sup> édition) ; Lehrerinnen und Lehrer erforschen their Unterricht (Bad Heilbrunn, 5<sup>e</sup> édition, traductions grec et chinoise) ; Images of Educational Change (Buckingham), Handbuch Neue Steuerung im Schulsystem (Wiesbaden, 2<sup>e</sup> édition) ; Educational Governance als Forschungsperspektive (Wiesbaden, 2<sup>e</sup> édition) ; Educational Governance – Handlungskoordination und Steuerung im Bildungssystem (Wiesbaden).



## **Leadership scolaire et données, issues d'évaluations externe et interne**

Dans de nombreux pays européens, les politiques éducatives tendent de plus en plus à prendre des décisions fondées sur des données probantes, tant au niveau du système qu'au niveau individuel. Divers outils, dont de nouvelles inspections scolaires, des enquêtes sur les résultats des élèves et des plans de développement scolaire, sont en cours d'introduction ou de révision pour appuyer la prise de décisions fondées sur les données. Toutefois, la recherche met en lumière les défis associés à la mise en œuvre efficace de l'information d'évaluation externe dans les systèmes d'éducation existants. Par exemple, dans les systèmes à enjeux élevés, on a tendance à contourner ou à manipuler le système, tandis que dans les systèmes à enjeux faibles, on observe l'ignorance et l'adaptation proactive. Bien que le changement politique en faveur de l'évaluation externe ait découlé en partie de la critique de la subjectivité, de l'arbitraire et du manque de rigueur des évaluations internes des établissements scolaires, on suppose aujourd'hui que l'utilisation efficace des informations provenant de l'évaluation externe nécessite de cultiver des compétences en matière d'évaluation, une "culture de l'évaluation" dans les établissements scolaires individuels, qui peuvent également être renforcées par l'autoévaluation scolaire. Par conséquent, il n'est pas surprenant que la capacité d'"utiliser et d'encourager l'utilisation efficace des données" soit mise en évidence comme une "pratique de base du leadership" (par exemple, dans le Cadre de leadership de l'Ontario). Les chefs d'établissement doivent non seulement utiliser les données eux-mêmes, mais aussi favoriser une culture de l'évaluation et fournir des conseils pour l'acquisition de connaissances sur les données parmi le personnel et l'utilisation des données dans les processus d'amélioration. Par conséquent, l'exposé examine les conditions et les caractéristiques des pratiques efficaces et essentielles pour les dirigeants d'établissements scolaires en ce qui concerne l'utilisation de données internes et externes pour le développement des établissements scolaires.

[\*\*Click for abstract and biography \(english version\) :\*\*](#)

**Herbert Altrichter,** professor emeritus at Johannes Kepler University of Linz, Austria  
**School leadership with data from external evaluation and self-evaluation**

**Biography** // Herbert Altrichter is Professor emeritus at the Linz School of Education at Johannes Kepler University, Linz, Austria. He was born and educated in Vienna and completed his Ph.D. at Vienna University. After research and teaching positions at universities in Klagenfurt and Innsbruck (Austria) and visiting scholarships at Cambridge Institute of Education and Deakin University (Australia), he became Full Professor of Education and Educational Psychology at Johannes Kepler University, Linz, Austria, in 1996. He was founding Director of Linz School of Education and retired from this position in 2020. In 2021, he was appointed Senior Professor by Goethe University, Frankfurt, Germany. Herbert Altrichter was the founding president of Austrian Educational Research Association (ÖFEB), Executive

Committee member of European Educational Research Association (EERA) and founding editor of German-language learned journals (e.g., Zeitschrift für Bildungsforschung; Journal für Schulentwicklung, Journal für LehrerInnenbildung). His research interests include educational governance studies (school development and system reform), teacher education, evaluation, action research, and qualitative research methodology, and he has published widely in these field both in English and German

(<https://scholar.google.at/citations?user=3LwWYsEAAA&hl=de>) His books include Teachers investigate their work: An introduction to action research across the professions (London & New York, 3rd edition), Lehrerinnen und Lehrer erforschen ihren Unterricht (Bad Heilbrunn, 5th edition; Greek and Chinese translations), Images of Educational Change (Buckingham), Handbuch Neue Steuerung im Schulsystem (Wiesbaden, 2nd edition), Educational Governance als Forschungsperspektive (Wiesbaden, 2nd edition), and Educational Governance – Handlungskoordination und Steuerung im Bildungssystem (Wiesbaden).

**Abstract** // In many European countries, there is a growing trend in education policy towards evidence-based decision-making in both system-level and individual school development. Various tools, including new school inspections, pupil performance surveys, and school development plans, are being introduced or revamped to support data-driven decision-making. However, research highlights the challenges associated with effectively implementing external evaluative information within existing educational systems. E.g., in high-stakes systems, there are tendencies to circumvent or manipulate the system, while in low-stakes systems, ignorance and proactive adaptation are observed. Although the political shift towards external evaluation stemmed in part from criticism of subjectivity, arbitrariness, and lack of rigor in internal school evaluations, it is now assumed that the effective use of external evaluation information requires to cultivate evaluative competencies, 'data literacy', and an 'evaluation culture' at individual schools, which can also be strengthened through school self-evaluation. Therefore, it does not come as a surprise that the ability to "use and encourage the use of data effectively" is highlighted as a 'core leadership practice' (e.g., in the Ontario Leadership Framework). School leaders must not only use data themselves but also foster a culture of evaluation and provide guidance for acquiring data literacy among staff and for data utilization in school improvement processes. Therefore, the presentation explores conditions and characteristics of effective and critical practices for school leaders in utilizing internal and external data for school development.

---

**Jeffrey Hall, professeur, université d'Oslo, Norvège**





Jeffrey B. Hall est professeur agrégé (Leadership pédagogique, droit de l'éducation) au Département de la formation des enseignants et de la recherche scolaire (ILS) de l'Université d'Oslo. Hall est également professeur associé associé à l'Université norvégienne des sciences et technologies (NTNU), en Norvège. En tant que membre principal du réseau LE@DS (Leading Democratic Schools) (dirigé par le professeur Helen Gunter de l'Université de Manchester), il participe à des travaux comparatifs sur la nouvelle gestion publique (NPM) et les réformes de l'éducation. Ses recherches portent également sur les politiques, la gouvernance, le droit de l'éducation, le leadership, l'inspection scolaire et la réforme des programmes d'études. De 2021 à 2023, il a dirigé le programme de maîtrise en leadership pédagogique et le programme de formation des directeurs nationaux à ILS.



### **Inspection, leadership scolaire et conseils**

L'inspection joue un rôle essentiel dans le contrôle de la pratique juridique et pédagogique des écoles et des districts scolaires. Parallèlement, la société a connu l'émergence d'une "culture de l'audit", où les professionnels comme les chefs d'établissement doivent se rapporter à de nouveaux mélanges d'outils, d'évaluation et d'évaluation de la qualité (QAE) et de mesure de la performance, exprimant ensemble différents modes de gouvernance (Apple, 2005; Hall & Sivesind, 2015). L'inspection représente ici un ensemble d'instruments et de procédures utilisés pour contrôler et orienter la vie interne des établissements d'enseignement et de ceux qui sont chargés de mettre en œuvre les intentions du législateur, à savoir les chefs d'établissement et les autorités scolaires. Cette conférence mettra l'accent sur les liens entre l'inspection, le leadership et le soutien des écoles dans le processus d'inspection. S'appuyant sur des recherches antérieures, il examinera également

## Les intervenants au colloque "Enjeux et défis du leadership pédagogique et scolaire au XXI<sup>e</sup> siècle" - IH2EF - Page 34

comment différentes configurations de gouvernance "douce" et "dure" ont des répercussions sur la façon dont les dirigeants scolaires et les enseignants vivent cette supervision (Hall, 2016, 2017; Maroy, 2015). L'un d'entre eux est l'équilibre difficile entre le contrôle de la conformité et le soutien professionnel, qui visent tous deux à permettre aux dirigeants scolaires de mieux connaître la loi. Ainsi, l'inspection devrait non seulement surveiller le processus décisionnel juridique des chefs d'établissement, mais aussi les aider à mieux juger dans les limites de la réglementation.

[Click for abstract and biography \(english version\) :](#)

**Jeffrey Hall**, professor, Oslo university, Norway  
**Inspection, leadership and support.**

**Biography** // Dr. Jeffrey B. Hall is Associate Professor (Educational leadership, Education law) at the Department of Teacher Education and School Research (ILS), University of Oslo. Hall is also Adjunct Associate Professor at the Norwegian University of Science and Technology (NTNU), Norway. As a core member of the LE@DS (Leading Democratic Schools) network (led by Professor Helen Gunter, Manchester University), he is involved in comparative work with New Public Management (NPM) and education reforms. Hall's research also explores policy, governing, education law, leadership, school inspection and curriculum reform. From 2021-2023 he was program leader for the Master's Program in Educational Leadership and National Principals' Training Program at ILS.

**Abstract** // Inspection plays a key role in overseeing the legal and pedagogical praxis of schools and school districts. Concurrently, society has experienced the rise of an "Audit Culture", where professionals such as school leaders must relate to new mixtures of tools, Quality Assessment & Evaluation (QAE) and performance measurement, together expressing varying modes of governing (Apple, 2005; Hall & Sivesind, 2015). Here, inspection represents a set of instruments and procedures used to monitor and steer the inner lives of educational facilities and those responsible for carrying out the intentions of lawmakers, namely school leaders and school authorities. This lecture will focus on the links between inspection, leadership and support of schools in the inspection process. Drawing on previous research, it will furthermore address how various configurations of 'soft' and 'hard' governance have implications on how school leaders and teachers experience such supervision (Hall, 2016, 2017; Maroy, 2015). One point of focus is the challenging balance between compliance control and professional support, both aimed at enabling school leaders to increase their knowledge of the law. Thus, not only should inspection monitor the legal decision-making of school leaders, but also support them in making better judgments within the limits of regulation.

---

**Stephan Huber, professeur, université de Linz, Autriche**



Stephan Huber est titulaire de la chaire de leadership d'excellence, de gestion de la qualité et d'innovation, au département de recherche en éducation de l'université Johannes Kepler de Linz (Autriche). Il est également directeur de la recherche et du développement, membre de la direction de l'université et directeur de l'Institut de gestion et d'économie de l'éducation (IBB) de la Haute école pédagogique (PH) de Zoug (Suisse). Il est également membre de l'école d'éducation (ESE) de l'université d'Erfurt (Allemagne), chercheur principal à l'institut d'éducation de Hong Kong et professeur adjoint à l'institut de recherche en éducation de l'université Griffith de Brisbane (Australie). Il a été professeur invité dans des universités en Inde, en Autriche, en Suisse et à Chypre. Il est membre des conseils consultatifs académiques de différentes associations et institutions nationales et internationales, rédacteur en chef de l'EAEA et membre du comité de rédaction de plusieurs revues. Il est également à la tête du consortium national de recherche interdisciplinaire de l'enquête suisse sur les jeunes adultes des enquêtes fédérales suisses sur les adolescents. Ses domaines d'intérêt sont l'organisation et le changement de système, la gestion de l'éducation, l'efficacité des écoles, l'amélioration des écoles, la professionnalisation des enseignants et des chefs d'établissement. Il mène des recherches qualitatives et quantitatives, des méthodes mixtes et des recherches comparatives internationales. Depuis plus de 15 ans, il accueille et préside le World Education Leadership Symposium (WELS.EduLead.net).



### **Rôle, exigences et défis du leadership scolaire : comment professionnaliser, garantir et améliorer la qualité de l'école pour tous ?**

Cette conférence résume la recherche internationale sur les exigences professionnelles et les

ressources des chefs d'établissement au niveau personnel, organisationnel et systémique. Elle traite du rôle des chefs d'établissement ainsi que de certains de leurs défis et étudie les preuves académiques de l'efficacité et de l'amélioration des chefs d'établissement. Enfin, elle aborde les carrières des chefs d'établissement et la manière dont ils devraient être formés et accompagnés, ainsi que le type de soutien dont ils ont besoin.

[Click for abstract and biography \(english version\) :](#)

**Stephan Huber**, professor, Johannes Kepler university of Linz, Austria  
**Scientific conclusion to the conference.**

**Biography** // Stephan Huber holds the Chair of Excellence Leadership, Quality Management and Innovation, Department for Educational Research at the Linz School of Education, Johannes Kepler University Linz. Furthermore, he is Head of Research and Development, Member of the University Leadership, and Head of the Institute for the Management and Economics of Education (IBB) of the University of Teacher Education (PH) Zug (Switzerland). He also is a member of the School of Education (ESE) at the University of Erfurt, Senior Research Fellow Hong Kong Institute of Education, Adjunct Professor Institute for Education Research Griffith University Brisbane. He held guest professorships at universities in India, Austria, Switzerland and Cyprus, is member of the academic advisory boards of different national and international associations and institutions, is editor-in-chief of EAEA and member of the editorial board of several journals. He is also head of the national interdisciplinary research consortium of the Young Adult Survey of Switzerland of the Swiss Federal Surveys of Adolescents. His areas of interest are organisation and system change, education management, school effectiveness, school improvement, professionalisation of teachers and school leaders. He conducts qualitative, quantitative, mixed-method, international comparative research. For more than 15 years, he has hosted and chaired the World Education Leadership Symposium (WELS.EduLead.net).

**Abstract** // This keynote summarise international research on the professional demands and ressources of school leaders on personal, organisational and system level. It deals with the role of school leaders as well as some of the schallenges of school leaders and investigates the academic evidence of leadership effectiveness and improvement. Last but not least it reflects school leaders job careers and how they should be trained and developed and what kind of support is needed.