



*Réseau du Leadership Éducatif en Europe
(Educational Leadership Network Europe - ELNE)*

Recommandations politiques sur le leadership éducatif collaboratif à l'école dans la perspective de communautés d'apprentissage et de l'élaboration de politiques et de pratiques fondées sur des données probantes

Juin 2024



**Co-funded by
the European Union**



University of Jyväskylä





Le réseau ELNE rassemble les parties prenantes et les partenaires sociaux du secteur de l'éducation afin d'améliorer le leadership éducatif collaboratif à l'école, concept essentiel à la lumière des besoins des établissements et des systèmes éducatifs. L'objectif global du projet est de développer et de soutenir un important réseau européen durable d'organisations nationales et européennes pertinentes et réputées, et de pouvoirs locaux représentant des décideurs politiques, des praticiens, des chercheurs et des parties intéressées. L'objectif du réseau est de collecter et de présenter les recherches existantes et les bonnes pratiques d'intérêt qui peuvent servir d'exemples à d'autres organisations et institutions pour atteindre les objectifs de l'Espace européen de l'éducation. Le réseau encourage la coopération, le développement et la mise en œuvre des politiques de l'UE à différents niveaux de gouvernance, et soutient le travail politique de la Commission dans le contexte de l'Espace européen de l'éducation. Par conséquent, le projet crée et développe en permanence un important réseau, durable et inclusif pour faciliter le dialogue et la coopération entre les experts politiques, les chercheurs et les praticiens. Le réseau a pour but d'identifier, de partager et de promouvoir des pratiques politiques efficaces et de stimuler l'innovation et le développement stratégique en matière de politique, de mise en œuvre et de prestation à différents niveaux de gouvernance.

Les activités de la première année du projet se sont concentrées sur le leadership collaboratif à l'école, l'éducation du point de vue des communautés d'apprentissage et l'élaboration de politiques et de pratiques fondées sur des données probantes. Dans ce cadre, le réseau ELNE a traité de nombreux sujets tels que les transitions verte et numérique, l'inclusion, les aptitudes et les compétences, la pénurie d'enseignants. Le réseau ELNE identifie les recommandations suivantes pour les décideurs politiques européens, nationaux, régionaux, locaux et institutionnels qui concernent tous les secteurs de l'éducation¹:

1. Renforcer les structures démocratiques au sein des écoles et des systèmes éducatifs en définissant, établissant et renforçant une culture de leadership collaboratif avec la participation des parties prenantes et des partenaires sociaux de l'éducation, en se basant sur le respect mutuel, la confiance et une répartition équitable du temps et des ressources pour une coopération régulière et significative. A cet égard, les structures représentatives des étudiants et des parents d'élèves doivent également être considérées comme des acteurs clés du leadership éducatif ;
2. Poursuivre le développement d'une culture collaborative à l'école en renforçant l'éducation à la citoyenneté démocratique, qui est la base d'un

¹ Dans cette perspective, la Recommandation politique utilise le terme « *étudiants* » au sens large pour désigner les élèves, les étudiants et les apprenants ; elle utilise le terme « *enseignants* » au sens large pour désigner les éducateurs, les pédagogues, les formateurs et les professeurs dans différents secteurs ; et elle utilise le terme « *chefs d'établissement* » pour désigner les directeurs d'école, les chefs d'établissement et les chefs d'établissement adjoints.





leadership efficace en matière de collaboration à l'école et dans l'éducation, et en établissant et en améliorant l'apprentissage collaboratif et l'attitude au travail, les pratiques et les mécanismes d'apprentissage parmi les élèves, les enseignants, les chefs d'établissement et les parents, à leur niveau et entre eux, dans les établissements scolaires ;

3. Disséminer auprès des acteurs du monde scolaire les connaissances relatives aux écoles collaboratives et au leadership éducatif, y compris auprès des élèves et des parents, afin que les méthodes et pratiques de leadership collaboratif des écoles soient mieux intégrées dans la vie scolaire et le travail quotidien. Pour ce faire, améliorer le développement professionnel initial et continu du personnel et des chefs d'établissement, et soutenir l'accès des parents à l'apprentissage pour les adultes concernant le leadership éducatif à l'école ;
4. Elaborer une politique éducative qui s'appuie sur les recherches et les pratiques existantes dans ce domaine et fournir une plateforme où la recherche sur l'éducation (y compris la pédagogie et le leadership scolaire/éducatif), les pratiques (apprentissage, enseignement et gestion des écoles) et l'élaboration des politiques bénéficient d'un niveau efficace et égal de coopération régulière et à long terme ;
5. Encourager les chercheurs travaillant dans le domaine de l'éducation à présenter les résultats de leurs recherches aux établissements scolaires, en particulier à ceux qui collaborent à la collecte de données et proposent des exemples de bonnes pratiques ; et consacrer du temps à discuter avec ces écoles de la manière dont les résultats de la recherche peuvent potentiellement leur être utiles ;
6. Accroître la capacité des écoles en leur allouant des ressources, en particulier du temps de travail pour les enseignants et les chefs d'établissement, afin qu'ils collaborent régulièrement avec des chercheurs et d'autres praticiens, pour analyser les recherches existantes et pour en mener d'autres, y compris des expérimentations politiques, en vue d'améliorer la qualité de leur travail et de leurs pratiques au sein des écoles. Cette dernière mesure permettra une meilleure intégration de la théorie et de la pratique dans la recherche sur le leadership éducatif.

Pour que ces recommandations aboutissent, les membres du réseau ELNE sont invités à s'efforcer d'y répondre en fonction de leurs capacités et de leur propre environnement. Nous pensons que l'amélioration du monde peut et doit commencer par nous-mêmes.

Le réseau ELNE poursuivra ses efforts pour atteindre ses objectifs conformément aux recommandations susmentionnées :

- Continuer à se concentrer sur l'amélioration du leadership éducatif collaboratif dans les écoles et les systèmes éducatifs européens en rassemblant des exemples et des recherches inspirants et innovants, et en





fournissant un environnement permettant au Réseau du leadership éducatif en Europe (Educational Leadership Network Europe - ELNE), à ses membres et aux parties intéressées de collaborer et d'échanger des informations ;

- Relier les actions planifiées aux objectifs initiaux du projet et rappeler régulièrement aux membres du réseau de contribuer au travail d'ELNE en proposant des contributions permettant d'atteindre les objectifs du projet²;
- Respecter les compétences nationales en matière d'éducation et les différences locales, ainsi que la diversité des membres du réseau, et continuer à soutenir la croissance du réseau en mettant en pratique le leadership collaboratif du projet comme bon exemple permettant d'atteindre les objectifs du projet ;
- Elargir le réseau en continuant à inviter d'autres parties prenantes et leurs organisations/institutions à collaborer au sein du réseau ELNE et à contribuer à ses travaux ;
- Soutenir les travaux du Comité de recherche du projet et inviter davantage de chercheurs et d'universités à participer aux travaux d'ELNE ;
- Améliorer la visibilité du réseau en tant que marque auprès des décideurs politiques européens, nationaux et locaux, des chercheurs et des acteurs scolaires (élèves, parents, personnel, chefs d'établissement, etc.) ;
- Renforcer constamment la communication et l'échange d'informations avec les groupes de travail de la Commission européenne qui sont chargés de contribuer à la mise en œuvre de l'Espace européen de l'éducation, ainsi qu'avec d'autres groupes. Les inviter aux webinaires et à la conférence, et leur diffuser le Journal ELNE avec le soutien de la Commission européenne.

² Le réseau ELNE aimerait se concentrer sur l'amélioration du leadership collaboratif au sein des écoles, qui est essentiel à la lumière des nouveaux besoins auxquels les établissements sont confrontés. [...] Le projet sera orienté vers la collecte de recherches pertinentes pour soutenir la réalisation des objectifs de l'Espace européen de l'éducation d'ici 2025 :

- Améliorer la qualité et l'équité dans l'éducation et la formation en veillant à ce que tous les citoyens de l'UE aient droit à une éducation ou une formation inclusive de haute qualité, conformément au Pilier européen des droits sociaux et aux Objectifs de développement durable (ODD) des Nations unies ;
- Soutenir les enseignants, les formateurs et les chefs d'établissement dans leurs professions respectives en s'adaptant à l'évolution des besoins et à l'avenir de l'éducation, et leur offrir une formation initiale et des possibilités de développement professionnel de grande qualité ;
- Promouvoir le développement d'une éducation numérique performante et améliorer les aptitudes et compétences numériques des citoyens de l'UE grâce à un enseignement de qualité et à un leadership au sein des écoles, avec le soutien des étudiants et des parents ;
- Education « verte » : encourager le secteur de l'éducation et de la formation à prendre des mesures pour contribuer à la transition écologique, et renforcer les compétences en matière de durabilité de tous les apprenants, parents, enseignants et chefs d'établissement.

