



Réseau européen pour le leadership éducatif (ELNE)

Recommandations politiques sur la
proposition d'une définition européenne du
leadership éducatif collaboratif à l'école 2025

2025



**Co-funded by
the European Union**



European Federation
of Education
Employers



EUROPEAN
PARENTS'
ASSOCIATION



ECNAIS



OBESSU
Organising Bureau of
European School Student Unions



Network of Education Policy Centers



ATEE

Association for Teacher Education in Europe



Hungarian Rectors' Conference



UAB
Universitat Autònoma
de Barcelona



LŠMPS
Lietuvos švietimo ir
mokslo profesinė sąjunga



universität
innsbruck



University of Jyväskylä

Le réseau ELNE rassemble les parties prenantes et les partenaires sociaux du secteur de l'éducation afin de se concentrer sur l'amélioration du leadership éducatif collaboratif à l'école, qui est essentiel au regard des besoins des établissements et des systèmes éducatifs.

L'objectif général du projet est de développer et de soutenir un réseau européen large et durable d'organisations européennes et nationales pertinentes et





réputées, ainsi que d'institutions locales représentant les décideurs politiques, les praticiens, les chercheurs et les parties prenantes. Le réseau a pour but de collecter et de présenter les recherches existantes et les bonnes pratiques éducatives et qui peuvent constituer des exemples inspirants pour d'autres organisations et institutions afin d'atteindre les objectifs de l'Espace européen de l'éducation. Le réseau encourage la coopération, l'élaboration et la mise en œuvre de la politique 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. Le projet crée et développe donc en permanence un réseau et une communauté à la fois importants, durables et inclusifs pour faciliter le dialogue et la coopération entre les responsables politiques, les chercheurs et les praticiens. Conformément aux objectifs du projet¹, le réseau entend identifier, partager et promouvoir des pratiques politiques efficaces et stimuler l'innovation et le développement stratégique en matière de politique, de mise en œuvre et de prestation à différents niveaux de gouvernance.

Au cours de sa deuxième année d'activité, le consortium s'est concentré sur les dimensions du leadership scolaire et éducatif collaboratif. Le réseau ELNE s'est penché sur le leadership collaboratif pour les transitions verte et numérique, le leadership inclusif et l'équité dans l'éducation, la résilience scolaire et le développement professionnel des chefs d'établissement et des enseignants. Le comité de recherche du réseau ELNE a également compilé des recherches afin d'élaborer une définition européenne du leadership éducatif collaboratif à l'école.

Cette série de recommandations s'appuie sur [les recommandations politiques de l'ELNE relatives au leadership scolaire et éducatif collaboratif du point de vue des communautés d'apprentissage et de l'élaboration de politiques et de pratiques fondées sur des données probantes](#) (juin 2024) et en constitue la suite.

Le réseau ELNE estime qu'il est important de proposer une définition au niveau de l'UE du leadership collaboratif éducatif à l'école pour les principales raisons suivantes :

1. **Alignement des politiques** : le réseau ELNE soutient le travail de la Commission européenne, en particulier dans le cadre de l'Espace européen de l'éducation (EEE). Cependant, l'absence de définition commune au niveau de l'UE entrave l'efficacité des politiques et de la recherche de l'UE dans ce domaine, ce à quoi ELNE entend remédier en proposant une définition.
2. **Mise en œuvre efficace des politiques éducatives de l'UE** : de nombreuses initiatives éducatives de l'UE, telles que l'Espace européen de l'éducation (EEE) et l'Union des compétences, reposent sur la collaboration entre les acteurs de l'éducation. Une définition commune et des principes partagés aideraient les pays et les institutions à mettre en œuvre les politiques européennes et nationales.





3. Contribution à la démocratisation des systèmes éducatifs et des établissements d'enseignement² : une définition au niveau de l'UE du leadership collaboratif permettrait aux acteurs de l'éducation aux niveaux national et régional, ainsi qu'aux différents acteurs des établissements d'enseignement, d'auto-évaluer leurs pratiques de leadership collaboratif et d'améliorer leurs processus.
4. Soutien à la recherche : les recherches actuelles doivent être soutenues afin de leur permettre de se concentrer davantage sur le leadership collaboratif éducatif dans les écoles. Une définition commune de l'UE sur une conception plus large du leadership collaboratif dans les systèmes éducatifs et les établissements d'enseignement guiderait les recherches futures et renforcerait les efforts de recherche de l'ELNE dans les années à venir.

À cet égard, le réseau ELNE propose la définition suivante à l'intention des décideurs politiques européens, nationaux, régionaux, locaux et institutionnels pour tous les secteurs de l'éducation³.

Proposition de définition européenne du leadership éducatif collaboratif à l'école

Tout en respectant pleinement les compétences et les responsabilités nationales en matière d'éducation à travers l'Europe, le réseau ELNE définit le leadership collaboratif éducatif à l'école de la manière suivante, dans le but d'orienter le dialogue politique et la coopération :

Le leadership collaboratif éducatif à l'école désigne le processus multidimensionnel dans lequel les acteurs concernés au sein des établissements et des systèmes éducatifs (à savoir les décideurs politiques, les chefs d'établissement, le personnel enseignant et non enseignant, les élèves, les parents, les chercheurs et les partenaires communautaires) s'engagent activement dans une réflexion et une prise de décision communes afin de remplir la mission éducative de leurs établissements et systèmes, notamment en protégeant l'éducation en tant que bien public et en favorisant les valeurs démocratiques. Ce type de leadership repose sur le respect et la confiance mutuels, des missions communes, des valeurs partagées et une action collective, et vise à atteindre des objectifs communs qui servent l'ensemble de la communauté.

Les dimensions et conditions suivantes du leadership collaboratif soutiennent la compréhension commune de la définition de l'UE. Elles aident également les différents acteurs de l'éducation et les acteurs scolaires à l'utiliser dans le cadre de l'auto-évaluation et à la développer davantage pour leur environnement éducatif et institutionnel.





Dimensions et conditions du leadership collaboratif dans l'éducation et l'école

Le leadership éducatif collaboratif à l'école dépend d'un ensemble de **dimensions et de conditions interdépendantes** qui lui permettent de fonctionner efficacement et de contribuer à une éducation de qualité, à la réussite des élèves, à l'inclusion et au développement durable de l'école:

1. Transformation culturelle et valeurs communes

- Il est essentiel de mettre en place et de développer une culture de leadership collaboratif et de gouvernance éducative qui doit être fondée sur des valeurs communes, la responsabilité mutuelle, le respect, la reconnaissance, l'équité et le respect des principes démocratiques. Une telle transformation culturelle contribue à créer des environnements inclusifs, transparents et réactifs où toutes les parties prenantes se sentent valorisées et écoutées.
- Pour un leadership collaboratif efficace, il est important de reconnaître la diversité des perspectives et des formes d'expertise de chaque partie prenante, ainsi que le fait qu'elles détiennent des niveaux d'action et des rôles différents, appropriés et complémentaires.
- Les établissements d'enseignement doivent promouvoir l'ouverture aux relations horizontales et à la coopération sociale, en dépassant les modèles hiérarchiques, et tout en réduisant les conflits internes et les luttes de pouvoir.
- Il est essentiel de garantir une culture du dialogue pour encourager un dialogue authentique et éclairé et une sécurité psychologique, où la communication est relationnelle et la compréhension co-construite.

2. Structures démocratiques et inclusives

- Le leadership collaboratif doit établir et maintenir des structures solides et transparentes (à tous les niveaux pertinents) qui facilitent l'inclusion significative des différentes perspectives et des formes d'expertise de ses parties prenantes.
- Une approche ascendante de la collaboration doit être garantie, avec le soutien de l'ensemble du système éducatif de manière holistique.
- Il est essentiel de respecter et de développer davantage les structures de gouvernance démocratique afin de promouvoir l'inclusion, la responsabilité partagée, le leadership distribué et la prise de décision consensuelle.
- Ces structures doivent institutionnaliser les pratiques de dialogue, de collégialité et de leadership partagé par le biais de réunions régulières, d'une planification collaborative et de boucles de rétroaction, afin d'accroître la résilience en période de difficulté, de crise ou de transition.

3. Engagement à long terme et changement durable





- Pour parvenir à un leadership collaboratif significatif, il faut une adaptation et un engagement à long terme de l'ensemble de la communauté scolaire/institutionnelle⁴ afin de soutenir une transformation culturelle durable.
- Le leadership doit trouver un équilibre entre la prise de décision à court terme et une vision à long terme qui s'aligne sur la mission et les valeurs de l'école.
- Le leadership collaboratif doit renforcer l'efficacité personnelle ainsi que les capacités et les compétences collectives, en donnant à tous les membres de la communauté scolaire les moyens de réagir de manière créative et efficace aux défis et/ou aux changements.

4. **Autonomisation, autonomie et responsabilité**

- Le leadership collaboratif doit reconnaître et responsabiliser tous les acteurs des établissements d'enseignement et de la communauté éducative, en renforçant leur résilience et leur sentiment d'autonomie.
- Le leadership collaboratif nécessite de trouver un équilibre entre les droits et les privilèges des élèves et des parents, d'une part, et ceux du personnel (y compris les droits contractuels des employés et l'autonomie professionnelle des enseignants et des chefs d'établissement), et d'autre part, en mettant en place des formes pertinentes de responsabilisation, tout en veillant à ce que leur responsabilité et leur liberté soient respectées.

5. **Apprentissage professionnel et organisationnel**

- Dans le cadre d'un leadership collaboratif, chaque acteur doit être respecté en tant que responsable de ses propres responsabilités et, pour y parvenir, il a besoin de temps, de ressources et de confiance.
- Les établissements d'enseignement doivent favoriser l'apprentissage individuel et collectif à tous les niveaux du système éducatif.
- Il est important de créer des conditions favorables pour que tous les acteurs puissent développer et mettre en pratique le leadership collaboratif, individuellement et collectivement, et participer et fonctionner efficacement dans le cadre de la culture de leadership collaboratif souhaitée.
- Les élèves et les parents doivent être formés aux méthodes et pratiques de leadership collaboratif, et cela doit être inclus dans la formation initiale et le développement professionnel continu des enseignants, des autres membres du personnel éducatif, des chefs d'établissement et des équipes de direction.

6. **Gestion éthique et bienveillante des ressources humaines**

- Le leadership collaboratif doit favoriser la participation démocratique, la confiance et le dialogue, contribuant ainsi à renforcer les relations professionnelles et coopératives, à améliorer la qualité et l'inclusivité de





l'éducation, à améliorer les résultats des élèves, à renforcer la motivation des enseignants et à assurer le développement durable des écoles.

- La direction de l'établissement doit gérer les performances et les rôles du personnel d'une manière qui corresponde à l'esprit inclusif, respectueux et solidaire du leadership collaboratif, afin de garantir que les systèmes soient au service des personnes et non l'inverse.

7. Ressources et soutien institutionnel

- Le leadership collaboratif doit s'appuyer sur une collaboration efficace, structurée et opportune, ainsi que sur une représentation significative de l'ensemble de l'établissement scolaire, par exemple les conseils d'établissement, les conseils d'élèves, la gouvernance collégiale, le dialogue social et la négociation collective. Il doit reconnaître la nécessité d'un dialogue social efficace, propice à une gouvernance collaborative, et mettre en œuvre des pratiques en ce sens.
- Un leadership collaboratif efficace doit s'appuyer sur des ressources organisationnelles appropriées, suffisantes et équitables : temps de réflexion et de dialogue, formation, facilitation et accès à l'information, environnements d'apprentissage et de travail favorables, conditions de travail décentes et charge de travail raisonnable et gérable.
- La collaboration entre les parties prenantes et les acteurs doit être soutenue par des ressources matérielles appropriées, notamment des espaces et des plateformes numériques qui facilitent la collaboration.
- Le soutien institutionnel et systémique doit être actif et soutenu, démontrant un engagement sincère en faveur d'un leadership partagé au-delà d'un simple soutien symbolique.
- Les ressources doivent être allouées de manière équitable, afin de permettre à tous les acteurs scolaires de contribuer pleinement et de garantir l'alignement sur les valeurs d'inclusion, de respect et de participation démocratique.

