



**CONSEIL DE  
L'UNION EUROPÉENNE**

**Bruxelles, le 14 novembre 2013 (19.11)  
(OR. en)**

**15587/13**

**EDUC 413  
SOC 898**

**NOTE**

---

du:	Comité des représentants permanents (1 <sup>re</sup> partie)
au:	Conseil
n° doc. préc.:	15485/13 EDUC 410 SOC 874
Objet:	Projet de conclusions du Conseil sur l'exercice efficace des fonctions de direction dans l'enseignement

---

Lors de sa réunion du 13 novembre 2013, le Comité des représentants permanents a noté l'existence d'un accord unanime sur les conclusions visées en objet.

Le Conseil est par conséquent invité à adopter les conclusions sur la base du texte joint en annexe et à les transmettre en vue de leur publication au Journal officiel.

---

**Conclusions du Conseil sur l'exercice efficace des fonctions de direction dans l'enseignement<sup>1</sup>**

LE CONSEIL DE L'UNION EUROPÉENNE,

CONSIDÉRANT CE QUI SUIT:

1. Dans ses conclusions du 26 novembre 2009 sur le perfectionnement professionnel des enseignants et des chefs d'établissement, le Conseil a estimé qu'une direction efficace est un facteur déterminant en ce qu'elle structure l'ensemble de l'environnement d'enseignement et d'apprentissage, fait naître des aspirations et offre un accompagnement aux élèves, aux parents et au personnel, favorisant ainsi l'obtention de taux de réussite plus élevés, et qu'il est donc primordial de veiller à ce que les chefs d'établissement aient, ou soient en mesure de développer, les capacités et qualités nécessaires pour accomplir le nombre croissant de tâches auxquelles ils doivent faire face.
2. Dans les conclusions adoptées à l'issue de sa réunion des 13 et 14 décembre 2012, le Conseil européen a demandé au Conseil, aux États membres et à la Commission d'assurer un suivi rapide de la communication de la Commission intitulée "*Repenser l'éducation*"; dans les conclusions qu'il a ensuite adoptées le 15 février 2013, sur le thème "*Investir dans l'éducation et la formation: une réponse à la communication de la Commission intitulée "Repenser l'éducation"*", le Conseil a invité les États membres à revoir et à renforcer le profil professionnel de la profession d'enseignant, y compris des directeurs d'école et à exploiter pleinement les possibilités qu'offrent la coopération et l'apprentissage en équipe instaurés dans le cadre de la méthode ouverte de coordination.
3. Dans la stratégie Europe 2020, et en particulier dans l'examen annuel de la croissance 2013, il est demandé aux États membres de préserver le potentiel de croissance en accordant la priorité aux investissements dans l'éducation et la formation et si possible en les renforçant, tout en assurant l'efficacité de ces dépenses.

---

<sup>1</sup> Aux fins des présentes conclusions, les termes "(fonctions de) direction" ne sont utilisés que dans le contexte de écoles, de l'enseignement professionnel et des établissements de formation pour adultes.

ET À LA SUITE DE

- la conférence de la présidence lituanienne sur *l'exercice des fonctions de direction dans l'enseignement*, qui s'est tenue à Vilnius les 9 et 10 septembre 2013 et a donné l'occasion aux représentants des États membres de l'UE, des pays candidats et des États de l'AELE, ainsi qu'à la Commission européenne, d'alimenter le débat sur cette question importante;
- la conférence Comenius sur le thème "*Faire progresser votre école avec l'aide des programmes de l'UE: une conférence pour les chefs d'établissement*", qui s'est tenue à Vilnius les 11 et 12 octobre 2013.

PREND ACTE AVEC INTÉRÊT

de la communication de la Commission intitulée "*Ouvrir l'éducation*"<sup>2</sup>, dans laquelle les États membres sont invités à promouvoir et à développer des modes d'enseignement et d'apprentissage novateurs pour tous en utilisant comme il se doit les nouvelles technologies et les ressources éducatives libres.

SOULIGNE CE QUI SUIT:

1. Dans les systèmes européens d'enseignement et de formation, qui sont des moteurs essentiels de la croissance, de la compétitivité et de la cohésion sociale dans la société de la connaissance, les fonctions de direction doivent être exercées de manière sûre et efficace à tous les niveaux. De nos jours, ceux qui assurent des fonctions de direction dans l'enseignement doivent assumer des tâches variées et difficiles et ont la responsabilité non seulement d'améliorer la qualité de l'enseignement et d'augmenter les taux de réussite, mais aussi de gérer des ressources humaines et financières.

---

<sup>2</sup> Doc. 14116/13.

2. Pour s'acquitter de ces fonctions, il faut disposer de toute une série de compétences très pointues s'appuyant sur des valeurs fondamentales. Il faut s'investir dans son métier, être capable de motiver et d'inspirer et posséder des aptitudes en matière de gestion, de pédagogie et de communication. Celles et ceux qui s'acquittent de ces fonctions avec succès sont porteurs d'une vision stratégique pour leur établissement, servent de référence à la fois pour les apprenants et les enseignants et jouent un rôle déterminant pour ce qui est de créer un cadre approprié et attractif qui incite à l'apprentissage. Ils jouent aussi un rôle important pour ce qui est de forger des liens utiles entre les différents niveaux de l'enseignement et de la formation, les familles, le monde du travail et les communautés locales, autour d'un objectif commun: améliorer les résultats des apprenants.
3. Il est donc capital de sélectionner, de recruter, de former et de maintenir en place les personnes les plus compétentes pour exercer les fonctions de direction dans les établissements scolaires et de leur offrir des conditions propices à leur développement professionnel; il faut aussi que les décideurs accordent une attention particulière à cette question.
4. L'exercice des fonctions de direction dans l'enseignement pourra être efficace si:
  - ceux qui exercent ces fonctions sont en mesure de se concentrer essentiellement sur l'amélioration de la qualité de l'enseignement et de l'apprentissage dans leurs établissements, tout en ayant le souci de l'équité;
  - les fonctions de direction reposent sur une définition claire des rôles de chacun;
  - il s'inscrit dans une démarche fondée sur la collaboration et la participation de tous;
  - il permet de mesurer les points forts et les compétences des membres du personnel et de leur assigner des tâches d'encadrement;
  - la direction est en mesure d'affecter les ressources et d'explorer des approches pédagogiques novatrices;
  - la direction doit pleinement justifier son action auprès des autorités non seulement nationales, mais également locales et régionales et de la population en général, et bénéficie de leur soutien, en particulier lorsqu'elle tente d'apporter des changements.

## CONVIENT EN CONSÉQUENCE DE CE QUI SUIT:

1. Des approches novatrices concernant les fonctions de direction sont susceptibles de contribuer à attirer et à retenir des candidats d'un très haut niveau et à ce que les environnements d'apprentissage puissent s'adapter aux innovations constantes qui se succèdent dans l'enseignement et en tirer le meilleur parti.
2. Il faut également professionnaliser, renforcer et soutenir le rôle de ceux qui assurent des fonctions de direction dans l'enseignement, en identifiant tout d'abord les compétences que ces fonctions exigent, en élaborant des parcours professionnels plus structurés et en évaluant les besoins spécifiques en matière de développement professionnel de celles et ceux qui prennent des fonctions de direction et en proposant des possibilités de formation appropriées.
3. Un degré suffisant de flexibilité, d'autonomie et de responsabilisation est nécessaire pour permettre à ceux qui assurent des fonctions de direction dans l'enseignement d'élaborer des approches novatrices concernant ces fonctions ainsi que pour créer des conditions dans lesquelles les autres membres du personnels sont incités à assumer des postes de responsabilité.
4. Les personnes qui exercent des fonctions de direction doivent posséder ou acquérir, et actualiser régulièrement, les compétences nécessaires à l'exercice de ces fonctions, y compris celles qui leur permettent d'utiliser efficacement les nouvelles technologies et les techniques de gestion dans le but de promouvoir des pédagogies novatrices et de bien gérer leur établissement.

## RÉAFFIRME QUE:

Si la responsabilité de l'organisation et du contenu des différents systèmes d'enseignement et de formation appartient aux seuls États membres, il peut être utile, pour soutenir et compléter les mesures prises aux niveaux national, régional et local, de coopérer et d'échanger des bonnes pratiques au niveau européen en matière de direction dans l'enseignement, grâce à la méthode ouverte de coordination, et en s'appuyant sur une utilisation intelligente des programmes de l'UE, en particulier *Erasmus+*.

INVITE LES ÉTATS MEMBRES À:

**A. Soutenir, dans le respect des réalités nationales et du principe de l'équité, des initiatives nouvelles destinées à renforcer l'autonomie réelle et contrôlable des établissements scolaires et de leurs directions, en particulier par les moyens suivants:**

1. encourager l'autonomie des établissements scolaires et de ceux qui exercent des fonctions de direction dans l'enseignement en matière de pédagogie et en ce qui concerne l'affectation interne des ressources, tout en veillant à ce qu'ils disposent des moyens et du soutien nécessaires pour pouvoir s'adapter et réagir efficacement à des contextes locaux particuliers et en évolution;
2. définir clairement les rôles et les responsabilités et prendre des dispositions pour que les compétences nécessaires à ceux qui exercent des fonctions de direction dans l'enseignement soient soutenues et renforcées grâce à différentes formules de développement professionnel, y compris le travail en réseau;
3. favoriser la prise de décisions en connaissance de cause et une responsabilisation accrue, par exemple par le recours à des données intelligentes, en prévoyant des mécanismes d'assurance de la qualité et des mesures spécifiques pour les établissements scolaires situés dans des zones défavorisées;
4. rassembler des témoignages sur des expériences réussies en matière d'exercice des fonctions de direction dans l'enseignement dans différents contextes nationaux, notamment afin de rechercher l'équilibre optimal entre flexibilité, autonomie et responsabilité ainsi que pour mesurer l'impact d'approches novatrices sur la qualité des résultats de l'enseignement et de l'apprentissage.

**B. Rendre plus attractives les fonctions de direction dans les écoles, en particulier par les moyens suivants:**

1. accroître la professionnalisation afin d'attirer les candidats les plus capables;
2. permettre à ceux qui exercent des fonctions de direction dans l'enseignement de se concentrer sur l'amélioration de l'enseignement et de l'apprentissage dans leurs établissements, y compris en recherchant un meilleur équilibre entre les tâches purement administratives et celles qui sont au cœur de l'enseignement et de l'apprentissage;

3. explorer et développer des formes attractives de formation d'initiation, de soutien en début de carrière et de développement professionnel continu pour les chefs d'établissement, y compris par une coopération intersectorielle avec d'autres acteurs, comme le monde de l'entreprise et les partenaires sociaux;
4. faire en sorte que les cadres dans lesquels s'exercent les fonctions de direction favorisent le travail d'équipe et la souplesse, par exemple en permettant la mise en place, au sein des établissements scolaires, d'équipes ad hoc chargées de résoudre des problèmes particuliers et de réseaux extra scolaires chargés d'organiser des échanges d'expériences et la coopération;
5. promouvoir des mesures spécifiques, l'apprentissage mutuel et l'échange de bonnes pratiques, afin de favoriser un bon équilibre entre les sexes dans les directions d'école.

**C. Promouvoir, le cas échéant, des approches novatrices pour un exercice efficace des fonctions de direction dans l'enseignement, en particulier par les moyens suivants:**

1. tenir compte des besoins spécifiques des établissements scolaires et appliquer des critères appropriés d'assurance de la qualité lors de la sélection des futurs chefs d'établissement;
2. reconnaître et promouvoir le rôle que les personnes qui travaillent au sein des établissements pourraient jouer au niveau des fonctions de direction, en particulier dans le cadre du "leadership partagé", en leur donnant l'occasion de travailler avec des collègues d'autres établissements, en leur prodiguant des encouragements et en leur permettant de développer leur potentiel en la matière;
3. stimuler la création de cadres novateurs pour l'enseignement et l'apprentissage, y compris en utilisant comme il se doit les TIC et les ressources éducatives libres, à la fois comme outils pédagogiques et comme outils de gestion;
4. mettre en place et entretenir des réseaux en vue d'élaborer et de développer des approches efficaces concernant l'exercice des fonctions de direction dans l'enseignement et de stimuler et de promouvoir l'apprentissage par les pairs entre les personnes qui exercent de telles fonctions.

## INVITE LES ÉTATS MEMBRES ET LA COMMISSION À:

1. utiliser pleinement la méthode ouverte de coordination, afin de promouvoir les bonnes pratiques et de concourir à la professionnalisation des fonctions dirigeantes dans les écoles, l'enseignement dispensé aux adultes et l'enseignement et la formation professionnels, et prévoir des retours d'information réguliers au niveau politique, si nécessaire;
2. favoriser la coopération et les partenariats en vue d'apporter de réelles innovations dans les fonctions de direction et d'assurer le développement professionnel des chefs d'établissement - y compris par la coopération intersectorielle entre les écoles, les établissements d'enseignement supérieur ou de formation professionnelle et le monde des entreprises - avec l'aide de financements européens, y compris par l'intermédiaire du programme *Erasmus+* et des fonds structurels européens, en particulier le Fonds social européen;
3. promouvoir, par exemple dans le cadre des actions de partenariat stratégique prévues par le programme *Erasmus+*, l'échange de bonnes pratiques et la mise en place d'approches novatrices concernant l'exercice efficace des fonctions de direction dans l'enseignement, y compris en encourageant les chefs d'établissement à coopérer avec divers acteurs comme les entreprises, les associations de la société civile et les établissements d'enseignement de différents niveaux, à la fois au niveau international et au sein de leur communauté locale;
4. étudier plus avant les possibilités offertes par des plateformes telles que le jumelage électronique (eTwinning) pour soutenir les échanges intersectoriels sur les formes novatrices de direction des établissements scolaires, en prévoyant des espaces virtuels grâce auxquels les personnes qui exercent des fonctions de direction pourront collaborer et diffuser des pratiques efficaces et novatrices;
5. encourager de nouvelles recherches sur l'exercice efficace des fonctions de direction dans l'enseignement et veiller à la diffusion des résultats de celles-ci;
6. renforcer le soutien aux réseaux nationaux et régionaux d'acteurs qui s'intéressent à la question des fonctions de direction dans l'enseignement et contribuer à ce que leurs travaux fassent l'objet d'une diffusion et d'un suivi appropriés au niveau européen, y compris dans le cadre du European Policy Network on School Leadership et en exploitant pleinement les données recueillies grâce à la coopération internationale.