

A quoi faut-il former les personnels de direction ?

Conduire une **politique éducative d'établissement** *ESEN – GAPFPE* 22 mars 07

1	LES FONDEMENTS D'UNE POLITIQUE ÉDUCATIVE.....	2
1.1	CE QUE DISENT LES TEXTES (CHRONOLOGIE INVERSÉE).....	2
1.2	DES CONCEPTIONS QUI ONT ÉVOLUÉ :.....	8
1.3	LES ENJEUX D'AUJOURD'HUI	9
1.4	DES STRATÉGIES.....	13
2	LA RÉPONSE EN FORMATION.....	15
2.1	LES CONTENUS	15
2.2	LES MODALITÉS.....	16
2.3	PROLONGEMENTS DE LA FORMATION	18

Jean-Pierre VERAN – IA-IPR académie de Montpellier
Josiane Ballouard Bernard Durix Responsables de formation ESEN
Esen – Mars 2007

CONDUIRE UNE POLITIQUE EDUCATIVE D'ETABLISSEMENT

Un enjeu pour les personnels de Direction

ESEN-GAPFPE 2006-2007

Situer l'action de l'EPL en terme de « politique » (d'après une définition qu'en donne L. Legrand dans le dictionnaire de l'éducation) signifie que l'on est en mesure d'en préciser les fondements, les conceptions, les stratégies de mise en œuvre. La politique désigne en effet « une conception, un programme d'action ou une action elle-même d'un individu, d'un groupe ou d'un gouvernement » selon R. Aron¹.

On entendra ici éducation, éducatif au sens restreint, opposant l'apprentissage de normes instituées (éducation) à l'apprentissage de savoirs constitués (instruction). Il s'agit de former des jugements, des comportements, de faire acquérir des capacités et attitudes.

S'intéresser à la politique éducative suppose donc une démarche qui vise à introduire du sens, entre des actions souvent juxtaposées et sans lien explicite à un ou des « référents » éducatifs partagés au sein de la communauté scolaire. Dans leur fonction de pilotage, les personnels de direction ont à conduire cette démarche de repérage des valeurs, des modèles éducatifs et des modalités d'appropriation et de traduction de ceux-ci dans les comportements.

1 Les fondements d'une politique éducative

1.1 Ce que disent les textes (chronologie inversée)

- **la loi d'orientation et de programme pour l'avenir de l'école de 2005 et sa mise en application (le S3C, textes sur la note de vie scolaire...)** « Outre la transmission des connaissances, la Nation fixe comme mission première à l'école de faire partager aux élèves les valeurs de la République »
- Code de l'éducation : « dans l'exercice de leurs fonctions, les personnels mettent en œuvre ces valeurs »
- « la scolarité obligatoire doit au moins garantir à chaque élève les moyens nécessaires à l'acquisition d'un **socle commun** constitué d'un ensemble de connaissances et de compétences qu'il est indispensable de maîtriser pour accomplir avec succès sa scolarité, poursuivre sa formation, construire son avenir personnel et professionnel et réussir sa vie en société »

¹ Aron Raymond, *Démocratie et totalitarisme*, Paris, Gallimard, 1965, p. 21

- « le **projet d'établissement** définit les modalités particulières de mise en œuvre des objectifs et des programmes nationaux et précise les activités scolaires et périscolaires qui y concourent. Il précise les voies et moyens qui sont mis en œuvre pour assurer la réussite de tous les élèves et associer les parents à cette fin. Il détermine également les modalités d'évaluation des résultats atteints »
- Code de l'éducation : « la communauté éducative rassemble les élèves et tous ceux qui, dans l'établissement scolaire ou en relation avec lui, participent à l'accomplissement de ses missions » « le **règlement intérieur** précise les conditions dans lesquelles est assuré le respect des droits et des devoirs de chacun des membres de la communauté éducative »
- « dans chaque EPLE est institué un **conseil pédagogique**. Ce conseil, présidé par le chef d'établissement, réunit au moins un PP de chaque niveau d'enseignement, un P par champ disciplinaire, un CPE et, le cas échéant, le CT. Il a pour mission de favoriser la concertation entre les P...Il prépare la partie pédagogique du projet d'établissement »
- **Arrêté du 10-5-2006** (conditions d'attribution de la note de vie scolaire) : « La note de vie scolaire prend en compte l'assiduité de l'élève et son respect des dispositions du règlement intérieur dans des proportions égales. La **participation de l'élève à la vie de l'établissement** et **aux activités organisées ou reconnues par l'établissement** est valorisée par l'attribution de points supplémentaires. L'obtention de **l'attestation de sécurité routière de premier ou de second niveau** et **l'obtention de l'attestation de formation aux premiers secours** peuvent également être prises en compte dans les mêmes conditions »
- **les textes sur la vie lycéenne et la vie collégienne :**
 - **circulaire du 11 juillet 2000** (organisation des procédures disciplinaires dans les EPLE), Préambule : « La cohérence, la transparence et l'effectivité du régime des sanctions sont en effet des conditions indispensables à l'acceptation par l'élève des conséquences de la transgression qu'il a commise et à l'instauration d'une valeur formatrice et pédagogique de la sanction, qui s'inscrit ainsi dans la **mission éducatrice de l'école**. Le respect des principes généraux du droit permet de **conforter les pratiques démocratiques dans la mise en œuvre des sanctions et des punitions dans les établissements scolaires...** »

- **circulaire du 11 juillet 2000** (règlement intérieur dans les EPLE), Préambule : « Pour donner vie à cette communauté éducative, il est nécessaire d'en définir clairement les règles de fonctionnement ainsi que **les droits et obligations de chacun de ses membres** : tel est l'objet du règlement intérieur. Celui – ci ne peut en aucune façon se réduire, comme c'est parfois le cas, à un énoncé de dispositions relatives aux obligations des seuls élèves et au régime des punitions et des sanctions les concernant (...) **Texte à dimension éducative, le règlement intérieur...** »
- **circulaire du 11 juillet 2000** (composition et attributions du conseil des délégués pour la vie lycéenne) : « **le CVL est obligatoirement consulté** sur les questions suivantes : les principes généraux de l'organisation des études, l'organisation du temps scolaire, l'élaboration du projet d'établissement ainsi que l'élaboration ou la modification du règlement intérieur ; les modalités générales de l'organisation du travail personnel et du soutien des élèves ; l'information liée à l'orientation ; la santé, l'hygiène, la sécurité et l'aménagement des espaces destinés aux élèves ; l'organisation des activités sportives, culturelles et périscolaires »
- **décret du 18 décembre 1995** (création du CNVL) : « consulté sur les questions relatives au travail scolaire et à la vie matérielle, sociale, culturelle et sportive dans les lycées et les EREA »
- **décret du 16 septembre 1991** création des conseils académiques de la vie lycéenne, modifié par le décret du 5 juillet 2000 : « ce conseil est présidé par le recteur. Il formule des avis sur les questions relatives à la vie scolaire et au travail scolaire dans les lycées et les EREA »
- **circulaire du 2 avril 1991** sur la maison des lycéens « Pour mieux marquer **la responsabilité des élèves** dans la conduite de l'association, le foyer des élèves pourra changer d'appellation et prendre le nom de maison des lycéens... La maison des lycéens, lieu de rencontre et de convivialité est un outil essentiel du développement de l'action culturelle au sein de l'établissement, placé sous **la responsabilité des élèves** »

- **circulaire du 2 juin 1982** (objectifs pour la vie scolaire dans les collèges) : « Le collège a une tâche éducative spécifique : donner aux élèves le sens du travail individuel ou de groupe, de la vie collective et associative, de la responsabilité et de l'engagement, qui conditionnent non seulement la **réussite scolaire** mais la **formation de la personnalité** de chacun... Au collège, **l'épanouissement de chaque adolescent**, c'est-à-dire la formation progressive de sa personnalité avec toutes ses composantes dans ce qu'elles ont de positif et de porteur d'avenir, doit être considéré comme la principale finalité de l'action éducative »

- **le rapport Blanchet sur la vie de l'élève et des établissements scolaires (février 1998)** qui affiche « une priorité : centre la politique éducative sur l'élève en conduisant une démarche de projet », déclinée en quatre objectifs : « l'école, un lieu de sérénité et de mieux être ; l'établissement, espace de démocratie vivante ; l'élève, autonome et créatif ; la communauté éducative, ouverte sur l'extérieur »

- **Les circulaires de mission**

- **La charte des pratiques de pilotage annexée au relevé de conclusions sur la situation des personnels de direction (BO du 22/2/2007)** : « Premier principe : recentrer l'EPLÉ sur ses missions d'enseignement et d'éducation » [...] « Intégrer les journées thématique dans la **politique éducative**. Le programme prévisionnel des journées et semaines à thème fait l'objet d'une publication au BO, en début d'année scolaire. Le C A de chaque EPLÉ se prononce sur les conditions de mise en œuvre de ce programme, conformément aux priorités de l'action éducative et de celles du projet d'établissement »

- **Le Protocole d'accord relatif aux personnels de direction du 16/11/2000 (BO du 31/1/2002)**: « le CE est le garant et le relais dans son établissement de la cohérence d'une politique académique, elle-même expression de la politique pédagogique et éducative nationale...Il doit en conséquence... **impulser et conduire une politique pédagogique et éducative d'établissement** au service de la réussite des élèves... »

- ***Circulaire du 23 mai 1997 (mission du professeur...)***
« sa mission est tout à la fois d'instruire les jeunes qui lui sont confiés, de ***contribuer à leur éducation*** et de les former en vue de leur insertion sociale et professionnelle...Il les aide à développer leur ***esprit critique***, à construire leur ***autonomie*** et à élaborer un ***projet personnel***. Il se préoccupe également de faire comprendre aux élèves le sens et la portée des ***valeurs qui sont à la base de nos institutions*** et de les préparer au plein exercice de la ***citoyenneté*** »

- ***Circulaire de mission des documentalistes du 13 mars 1986*** : « ...la nécessité d'ouverture des établissements sur le monde et la société implique une contribution accrue des CDI » « En faisant du CDI grâce aux activités qu'il organise, un lieu de rencontre des différents membres de la communauté scolaire, le documentaliste favorise les relations entre les disciplines ...Il prend des initiatives pour ouvrir l'EPL sur l'environnement local et régional, voire national et international. Cette ouverture doit permettre de ***favoriser l'apprentissage de la vie collective et de la vie sociale*** » « Il prête une particulière attention aux difficultés rencontrées par les élèves dans l'organisation et la mise en œuvre de leur travail personnel de même qu'il est associé à l'organisation des études dirigées. A cet effet il recherche des solutions qui permettent l'ouverture du centre pendant les heures de disponibilité des élèves et notamment à l'interclasse de midi » « ... ***en liaison avec les professeurs et les personnels d'éducation...*** »

- ***Circulaire de mission des CPE du 28/10/1982*** : « L'ensemble des responsabilités exercées par le CPE doit toujours être assuré dans une ***perspective éducative*** et dans le cadre global du projet d'établissement. Ces responsabilités se répartissent en 3 domaines : le fonctionnement de l'établissement, la collaboration avec le personnel enseignant, l'animation éducative » L'animation éducative : relations et contacts directs avec les élèves sur le plan collectif et sur le plan individuel, FSE et organisation du temps de loisir (clubs, activités culturelles et récréatives), organisation de la concertation et de la participation (formation, élection et réunions de délégués élèves, participation aux CA)

- **les éducations à..., les journées de..., semaine du..., attestations de...** A titre d'exemple, circulaire du 1^o juillet 1998 *Prévention des conduites à risques et comité d'éducation à la santé et à la citoyenneté* « La prévention fait partie intégrante de la mission éducative de l'école...la politique se fonde sur une **approche positive** qui se traduit par une **valorisation des capacités des élèves** et leur **participation active à la vie de l'établissement** », mais, outre la santé, ne pas oublier l'orientation, l'environnement et le développement durable, la sécurité routière, les premiers secours, les médias, la défense, l'envie d'agir après les initiatives citoyennes etc. A titre d'exemple, on relève dans une publication récente du Ministère intitulée *Agir contre le racisme et l'antisémitisme*² l'énumération suivante de journées éducatives : « Elles portent sur

– les droits : Journée des Droits de l'enfant le 20 novembre, Journée des Droits de l'homme le 10 décembre, Journée des Droits de la femme le 8 mars, Journée internationale pour l'abolition de l'esclavage le 2 décembre ;

– la lutte contre les discriminations : depuis 1989, chaque année, autour du 21 mars, journée internationale de lutte contre le racisme, la semaine nationale d'éducation contre le racisme est un moment de mobilisation dans les écoles, les collèges et les lycées ;

– la solidarité : Journée du refus de la misère le 17 octobre, Semaine de la solidarité internationale et de la coopération en novembre ;

– la mémoire : Journée de la mémoire de l'Holocauste et de la prévention des crimes contre l'humanité. Chaque année, le 27 janvier, anniversaire de la libération du camp d'Auschwitz, les enseignants sont invités à faire réfléchir leurs élèves sur l'Holocauste et les génocides. »

Comment ne pas citer les volets multiples préconisés dans le projet d'établissement (volet orientation, volet santé, volet prévention, etc) ? Voir aussi la rubrique *Activités éducatives* du *BO*, avec les journées ou semaines de..., qui ont conduit le Proviseur du Lycée Voltaire à écrire en 2006 une *Supplique pour une semaine sans thème*³.

² Les dossiers de l'enseignement scolaire n°13, 12/01/2006

³ Mongénie Jean-Pierre, in *Administration et éducation*, n°4, 2006

- ***L'école et l'action éducative des parents*** le Code de l'éducation stipule que « les parents d'élèves sont membres de la communauté éducative. Leur ***participation à la vie scolaire*** et le ***dialogue avec les enseignants*** et les autres personnels sont assurés dans chaque école et chaque établissement... » (article L 11-4). La circulaire du 25 août 2006, dans le prolongement du décret du 28 juillet 2006 signé du Premier ministre, rappelle : « la régularité et la qualité des relations construites avec les parents constituent un élément déterminant dans l'accomplissement de la mission confiée au service public d'éducation. L'obligation faite à l'Etat de ***garantir l'action éducative des familles*** requiert de ***soutenir et renforcer le partenariat nécessaire entre l'institution scolaire et les parents d'élèves, légalement responsables de l'éducation de leurs enfants*** »

Ces diverses entrées préconisées par les textes réglementaires, référentiels professionnels et nombreuses circulaires sont des opportunités pour dégager les valeurs à privilégier, les valeurs mises en avant variant selon que les textes datent des années 80 ou des années 2000 (voir infra, 1.2). Mais ce sont aussi des occasions de dérive, parce qu'elles peuvent engager les acteurs dans le « faire quantitatif » au détriment de la recherche de sens et d'une hiérarchisation des actions au service de priorités ciblées en fonction du contexte du système et des besoins des élèves. Un des objectifs de la formation pourrait être de donner une vision claire des choix éducatifs locaux opérés dans le cadre des injonctions des politiques éducatives nationales et académiques et en tenant compte des propositions des partenaires.

1.2 Des conceptions qui ont évolué :

L'histoire de l'éducation dans le second degré français

- ***une particularité française : les personnels d'éducation dans le second degré.*** Alors que les enseignants du primaire sont, depuis Guizot et les écoles primaires et primaires supérieures publiques de garçons, responsables de l'éducation des élèves, dans le second degré les enseignants sont suppléés et/ou aidés par des personnels d'éducation. Cela tient au modèle de l'enseignement secondaire choisi par Bonaparte : modèle universitaire pour les enseignements, modèle militaire pour

la discipline, avec, sous la Restauration, l'apparition du surveillant général. Les enseignants du primaire ne sont pas, jusqu' aux années 70 du XX^e siècle formés à l'Université comme ceux du secondaire. La réforme du collège unique (1975) abolit la dualité entre « primaire supérieur » des CEG et secondaire des CES au détriment d'une « école fondamentale » et au profit du secondaire unifié selon le modèle lycéen. Le personnel de surveillance s'impose dans les collèges, l'enseignant éducateur disparaît. Face au développement de la violence scolaire dans les années 90, on recrute massivement des CPE et divers personnels aux statuts précaires.

- **Conceptions et pratiques éducatives à l'œuvre** : de la conception médiévale de l'enfant mauvais, qui doit être « corrigé », on passe progressivement à « la lente pacification de l'espace scolaire » (Prairat⁴) sous l'influence de l'humanisme et des jésuites (points de diligence, fiches individuelles, récréations...), avant le retournement conceptuel de Rousseau : l'enfant naît innocent, c'est la société qui le corrompt. Il inspire les textes de 1890 sur les sanctions et la vie scolaire, mais surtout le mouvement de l'éducation nouvelle qui substitue le plaisir d'apprendre aux vertus de l'effort, le désir de l'enfant à l'autorité du maître... Ce courant se renforce au XX^e siècle, avec le Plan Langevin Wallon⁵ (« le bonheur individuel » fin de l'école), le remplacement de la discipline par l'animation éducative avec la disparition des « surgés » et l'apparition des CPE. Un nouveau paradigme éducatif (Arendt) conduit à considérer que l'enfant n'est ni mauvais ni bon naturellement, mais que les adultes doivent lui transmettre un héritage culturel. Mais le doute sur la culture à transmettre demeure (Dubet), d'où l'émergence du droit à l'École pour réguler la vie scolaire (textes de juillet 2000)⁶.

1.3 Les enjeux d'aujourd'hui

- **La question de l'assiduité** Mise en avant très symboliquement par la note de vie scolaire pour tous les collégiens à compter de la rentrée 2006, l'assiduité est, depuis les années 90, au cœur de multiples textes et

⁴ Prairat Eirick, *La sanction en éducation*, Paris, PUF, 2004

⁵ Allègre Claude, Dubet François, Meirieu Philippe, *le rapport Langevin Wallon*, Paris, Mille et une nuits, 2004, publié pour la première fois par le Ministère de l'éducation nationale en 1946 et 1947

⁶ Obin Jean – Pierre, *La question de l'éducation dans l'école française* in *Revue de l'Inspection générale*, N° 3, septembre 2006, téléchargeable comme d'autres documents éclairant cette partie sur le site <http://www.jpobin.com>

dispositifs visant à lutter contre l'absentéisme et à le prévenir. La question du contrôle de la présence des élèves, dont la gestion est confiée aux CPE, repose sur une responsabilisation forte des enseignants eux – mêmes, impliquant leur engagement à chaque heure d'enseignement, en classe entière ou en groupe. Un rapport de l'inspection générale⁷ (1998) sur ce thème dresse une typologie de l'absentéisme qui montre la multiplicité des causes et la complexité du phénomène. Si certaines causes ont extérieures à l'École (nécessité économique des petits boulots), d'autres l'interrogent très directement : absentéisme de respiration dû au stress scolaire, absentéisme contraint dû à l'exclusion, faux absentéisme de ceux qui sont dans l'établissement mais pas dans la classe. Tous les textes insistent, comme la circulaire du 25 octobre 1996, sur « une mobilisation et une prise en charge par l'ensemble des membres adultes de la communauté scolaire ». Mais la mobilisation ne doit pas porter seulement sur un contrôle renforcé et une amélioration de l'efficacité des procédures, recommandée par le rapport Machard⁸ sur les manquements à l'obligation scolaire, remis en janvier 2003, mais aussi, comme y invitent les analyses de J. Costa Lascoux⁹, sur les raisons qui conduisent du « désamour de l'école à l'absentéisme au collège et au lycée et au décrochage » (2002), ou celles de L. Mucchielli (2003) notant les effets de reproduction et le rôle des pairs. L'absentéisme de respiration ne remet – il pas en question l'organisation du temps et du travail scolaires, ne questionne – t –il pas sur la capacité à proposer à chaque élève des parcours suffisamment diversifiés ? « Différencier la pédagogie afin d'accroître la motivation des élèves, apporter une attention particulière aux conditions de travail scolaire (meilleur équilibre possible de l'emploi du temps des élèves, aménagement et animation des lieux de travail) », c'est ce que préconise la circulaire du 23 mars 2004. On le voit, à partir d'une entrée qu'on pourrait croire spécifiquement « vie scolaire », c'est indissociablement la question pédagogique et la question pédagogique qui sont posées.

⁷ Toulemonde Bernard, *L'absentéisme des lycéens*, IGEN-EVS, 1998

⁸ Machard Luc, *Les manquements à l'obligation scolaire*, 2003, <http://www.education.gouv.fr/cid2085/les-manquements-a-l-obligation-scolaire>

⁹ Costa – Lascoux Jacqueline, *Du désamour de l'école à l'absentéisme, au décrochage*, http://www.lamaisondesenseignants.com/download/document/abs_costa.pdf

- **La question de la violence et de sa prévention** la violence en milieu scolaire et la lutte pour la prévenir est une constante de la politique gouvernementale, marquée par la répétition de plans de lutte depuis 1992. La crise de l'automne 2005 dans les banlieues a illustré la perte de confiance de certains jeunes à l'égard de la société et de son école. La circulaire interministérielle du 16 août 2006 de prévention et de lutte contre la violence en milieu scolaire replace la question éducative au cœur de la prévention, et la circulaire du 30 novembre 2006 *Protection du milieu scolaire* place la prévention de la violence et l'élaboration d'un plan de prévention adopté par le CA au cœur des missions des CESC dont l'objectif est de favoriser l'acquisition par tous les élèves des compétences sociales et civiques, l'un des piliers du socle commun. Notre institution se mobilise pour que le racisme et l'antisémitisme soient combattus à l'école¹⁰, parce qu'ils se manifestent dans la société et parfois dans l'enceinte scolaire elle – même. L'inspection générale a souligné dans certains établissements les manquements au principe de laïcité, dont le racisme et l'antisémitisme font partie, mais aussi le refus ou la contestation de certains contenus d'enseignement, le refus de la mixité, la violence à l'égard des filles...¹¹ Elle apporte face à ce constat une réponse claire : « la laïcité dont, aujourd'hui, nous avons besoin » : « Pratiquer la laïcité ce n'est pas nier les différences entre les élèves, les croyances personnelles, les mémoires blessées, les affirmations identitaires. Pratiquer la laïcité c'est montrer qu'elle seule permet la coexistence des différences, c'est surtout donner aux élèves les outils intellectuels qui leur permettent de la pratiquer dans un équilibre des droits et des devoirs. La laïcité augmente la liberté individuelle de chacun en fournissant les éléments nécessaires à son plein d'exercice, elle ne cherche pas à la réduire. »¹²

- **La question du vivre ensemble** Le socle commun de connaissances et de compétences, « ciment de la nation », selon le décret du 11 juillet 2006, s'organise en sept compétences, dont cinq « font l'objet, à un titre ou à un autre, des actuels programmes d'enseignement », « deux autres domaines ne font pas encore l'objet d'une attention

¹⁰ *Agir contre le racisme et l'antisémitisme*, Dossiers de l'enseignement scolaire, 12/01/2006

¹¹ Obin Jean - Pierre, *Les signes et manifestations d'appartenance religieuses dans les établissements scolaires*, Rapport au ministre (téléchargeable sur le site de l'IGEN)

¹² *La laïcité au cœur des enseignements*, IGEN, site Eduscol, 12/01/2006

suffisante au sein de l'institution scolaire » : les compétences sociales et civiques, l'autonomie et l'initiative des élèves. La compétence 6 est composée de deux éléments *Vivre en société* et *Se préparer à sa vie de citoyen*. Le premier de ces éléments expose les connaissances, compétences et attitudes qui permettent d'atteindre l'objectif fixé par la nation : « **préparer les élèves à bien vivre ensemble par l'appropriation progressive de règles de vie collective** ». Cette visée interroge la distinction que l'on tend à faire entre apprentissages disciplinaires constitués et socialisation instituée. Cette distinction peut d'une part conduire à renforcer la césure entre instruction et éducation, en opposant stérilement apprendre et vivre, d'autre part esquiver la question du apprendre et agir ensemble. Il ne s'agit pas de socialiser en dehors ou en marge des apprentissages, comme l'indique Jean – Yves Rochex¹³. Il faut éviter entre enseignement et socialisation les logiques de complémentarité, de condition préalable ou de juxtaposition. Plus profondément, enseignants et élèves ne se retrouvent pas à l'école pour vivre ensemble, mais pour que s'opère un travail de transmission –appropriation de contenus de savoirs et de modes de travail, d'une culture. Pour J-Y Rochex, le vivre ensemble est un moyen mais pas une fin... Les élèves sont à l'école pour apprendre ensemble, travailler ensemble, et non pas pour d'une part vivre ensemble et d'autre part apprendre et travailler.

- **La demande sociale** Cette demande d'éducation à l'égard de l'École est très forte, comme l'a montré le grand débat national sur l'avenir de l'école, qui a préparé la réflexion de la nation sur la loi d'orientation de 2005. La mission Thélot, dans ses propositions, à l'issue de ce débat¹⁴, a proposé qu'à la direction de chaque établissement, un adjoint ait la charge de l'éducation aux côtés d'un adjoint en charge de la pédagogie. La proposition importe moins que ce qu'elle dit de la demande sociale : une plus grande prise en compte de la question éducative dans les établissements secondaires. Il importe de signaler ici le paradoxe de cette demande, souligné en son temps par A. Prost dans *Eloge des pédagogues*¹⁵. Plus les discours médiatiques et publicitaires valorisent le plaisir, le « je fais ce qui me plaît », plus la société demande à l'école de transmettre la

¹³ Rochex Jean – Yves, *Apprentissage et socialisation*, Montpellier, CRDP-CNDP, 2000

¹⁴ Thélot Claude, *Pour la réussite de tous les élèves : rapport de la commission du débat national sur l'avenir de l'école*, Paris, La documentation française, 2004

¹⁵ Prost Antoine, *Eloge des pédagogues*, Paris, Seuil, 1985

valeur du travail, le goût austère de l'apprentissage, ce qui fragilise la crédibilité de l'institution.

Dans une société qui met en avant l'exaltation du moi, le rôle de l'école, censée contribuer à la construction du sentiment d'appartenance à une collectivité - nationale et républicaine comme le rappelle la dernière Loi d'orientation pour l'avenir de l'Ecole - (ou participer à la construction du collectif), n'est pas des plus faciles, ni nécessairement des plus crédibles. La question de la relation de l'Ecole à la société est à interroger. Il faut éviter à la fois l'utopie de l'école sanctuaire et le danger de l'école confondue avec la rue, et les valeurs de laïcité prennent ici tout leur sens.

- ***L'école et l'action éducative des collectivités*** C'est un élément fort du contexte de l'action des EPLE depuis la mise en œuvre de la décentralisation. Les collectivités municipales, départementales, régionales développent des politiques éducatives, et invitent les écoles et EPLE à y inscrire leur action, dans les domaines de l'éducation civique (conseils municipaux, généraux, régionaux de jeunes...), à l'environnement, aux expressions artistiques... Tel conseil général propose ainsi aux collèges publics du département, de concert avec l'Inspection académique, de contribuer au financement d'ateliers éducatifs territoriaux dans le cadre du projet d'établissement¹⁶. Ces sollicitations peuvent être des points d'appui favorables à une politique éducative d'établissement inscrite dans l'environnement local, comme apporter davantage encore de dispersion dans une action éducatrice non politiquement pilotée.

1.4 des stratégies

- ***Comment faire pour que l'éducation se fasse ? Pour que l'école joue son rôle de ciment de la nation ?*** Il y a sans doute un préalable, évoqué dans la circulaire interministérielle du 16 août 2006 sur la prévention et la lutte contre la violence en milieu scolaire. « Lorsque les phénomènes de violence s'installent dans l'école, lieu de transmission des savoirs et des valeurs de notre société, c'est l'ensemble du pacte républicain qui est menacé, c'est l'égalité des chances qui est rompue ». « La transmission des savoirs et la mission d'éducation de l'école constituent la première des préventions ». L'exercice au quotidien

¹⁶ <http://www.cg34.fr/jeunesse/sommaire/pdf/GUIDE%20AET%2006%2007.pdf>¹⁶
<http://www.cg34.fr/jeunesse/sommaire/pdf/GUIDE%20AET%2006%2007.pdf>

consiste sans doute à tenir en permanence les deux bouts de la chaîne éducative : éduquer par la prévention et la sanction, exercer autorité et sollicitude, instituer le strict respect de la Loi dans un esprit de dialogue (exemple de la mise en œuvre de la Loi de 2004 sur l'application du principe de laïcité) et s'appuyer sur des démarches contractuelles associant élève, famille et EPLE (exemple des PPRE), encourager les formes positives d'engagement dans la vie de l'établissement et la société (exemple de la note de vie scolaire).

- Peu importe, au bout du compte qu'existent des discours divergents dans la société, il faut même s'en réjouir : apprendre la démocratie, c'est apprendre la pluralité des normes. Le discours, la pensée uniques sont comme la violence un cauchemar totalitaire que l'école contribue, dans ses apprentissages de toute nature à tenir à distance, à éloigner en cultivant chez les élèves la distance critique, comme y invite le socle commun.
- Dans ce contexte divergent, il appartient à l'école de clarifier et d'explicitier les repères qui, sont les siens, de manière à rendre lisible ce qui la caractérise et la différencie de autres lieux de vie. Il y a là sans doute un objet de travail pour la formation des personnels d'encadrement : comment faire vivre, par l'exemplarité d'abord, par l'action éducative aujourd'hui ensuite, dans les apprentissages et la vie des élèves en cours et dans l'établissement, l'égalité, la fraternité, la laïcité... ?
- Ce travail est à conduire en référence aux grands objectifs de la nation et à rapporter aux réalités locales de chaque EPLE. La question qui se pose aux chefs d'établissement est celle de la construction d'un collectif de travail au service de cette dimension éducative, associant enseignants, personnels d'éducation, personnels ATOS, tous agents d'une institution éducative ; cela suppose des mises en débat, des moments d'expression, des prises de position et de décision, une clarification des rôles, des rencontres entre acteurs...des projets au service d'un projet.

2 La réponse en formation

Pour structurer la démarche de formation, on peut s'appuyer sur les 3 axes d'une politique : les valeurs, les fondements ; les conceptions ; les stratégies.

2.1 Les contenus

- les fondements : nécessité d'un travail d'identification des valeurs pour les chefs d'établissement, travail qui sera à conduire ensuite avec tous les acteurs de l'EPL, personnels agents de l'institution scolaire, parents, élèves, partenaires. Dans ce domaine, on hésite parfois à envisager des modules de formation sur les valeurs, pensant que les valeurs doivent être aux sources mêmes des réflexions conduites sur les divers objets de formation des personnels de direction. De fait, en dehors d'un coup de chapeau révérencieux aux valeurs, on ne traite pas des valeurs, et on s'empresse de « passer au concret ». Une vraie réflexion mérite d'être conduite sur la manière de renforcer efficacement la maîtrise par les personnels de direction, dans leur pratique professionnelle quotidienne, des grandes valeurs qui orientent l'action éducative. Une réflexion sur la déontologie professionnelle des personnels d'encadrement, en relation distincte avec l'éthique personnelle, pourrait ouvrir une voie utile. Il serait bon, en terme d'objectifs, de dégager les principes sur lesquels se fonde une politique éducative.

- les conceptions : besoins d'une approche historique du système, mais aussi des regards sur ce que sont les jeunes, leurs besoins, les adolescents et leurs familles afin de comprendre les logiques en jeu dans les autres lieux de vie. En ce domaine, outre les historiens de l'éducation, les sociologues, psychologues, praticiens pourront apporter une contribution utile aux contenus de formation.

- les stratégies : la question de l'émergence d'un collectif de travail est au cœur de la problématique, ce qui renvoie aussi à la sociologie des organisations, à la mobilisation des acteurs, à la définition des rôles. Outre la réflexion théorique, l'analyse d'expériences conduites en EPLE par des chefs d'établissement animateurs de collectifs serait précieuse.

- cet ensemble passe nécessairement par un travail de clarification des notions : valeurs, principes ; objectifs ; didactique- pédagogique - éducatif ; socialisation – éducation ; autorité, inégalité éducative et égale dignité des personnes ; règle et sanction ; politique éducative (non limitée à la vie scolaire, mais incluant les apprentissages disciplinaires) ; projet éducatif, cas particulier de démarche de projet (objectif intégrant du

comportemental, élaboration de la démarche, suivi, évaluation) ; contrôle, évaluation, auto - évaluation.

2.2 les modalités

Des conférences, des ateliers-débats, des ateliers-témoignages, des études de cas, permettant notamment la réflexion sur les valeurs mises en avant, en tension, implicites et les objectifs poursuivis, la construction d'un questionnement sur l'action éducative (qui, quand, où...) permettant de mesurer l'impact limité ou général de cette action...

Du travail inter – catégoriel : la contribution des inspections disciplinaires (générale et pédagogique régionale) au travail d'identification des valeurs et de constitution de collectifs de travail en EPLE est importante. L'ESEN peut favoriser cette dimension de collectif inter catégoriel de travail. On pense, bien évidemment, au travail qui pourrait être conduit, dans ce domaine, sur les sept piliers du socle commun de connaissances et de compétences, et non pas exclusivement sur les piliers 6 et 7 facilement et injustement délégués (sous –traités ?) aux acteurs de la vie scolaire.

Compte tenu des nombreux développements possibles, les objets d'apprentissage ou de formation peuvent être présentés sous forme des deux tableaux suivants

Compétences/concepts à intégrer	Valeurs	Changement ou objectifs de comportements	Logiques d'action
Comprendre	Clarifier la notion, ses valeurs personnelles / celles de l'institution Repérer les conceptions éducatives antagonistes Schéma des attentes au travail et de la motivation	. Connaître et repérer les conceptions éducatives, les faire évoluer .Diagnostic de situation . analyse de situation . diagnostic partagé	Notions de * juxtaposition * préalable * continuité * articulation * enseignement/ éducation/socialisation * autorité/dignité * convergences disciplinaires et socle commun
Choisir	Comprendre la mise en tensions de valeurs engendrées par tout choix opéré Repérer les consensus ou accords minimum faisables	Objectifs de performance, Partir des besoins des élèves et non pas seulement de l'offre ou de l'injonction	Distinguer et utiliser les gammes d'actions (lois, courants pédagogiques, ...)
Impulser	Expliciter, savoir dire (leadership)	Cohérence entre adultes, tenir dans le temps, agents et acteurs	Instituer les rôles et les fonctions Participation parents, collectivités, partenariats, pilotage des instances (Conseil pédagogique, CESC...), prestations de service ...
Accompagner	Motiver, maintenir un haut niveau d'attentes, porter un regard critique et positif	Enrichir les connaissances par rapport à soi et aux équipes Analyser les pratiques.	Régulation et / ou pilotage Accueil Vie de la communauté éducative
Evaluer	Valeurs et évaluation Etablir un bilan des tensions (accrues, diminuées)	Comportements élèves / adultes Socle commun (6 et 7) dans la classe et non pas seulement hors les cours	méthodologie d'évaluation (Evaluation, co – évaluation, auto – évaluation), diagnostic, indicateurs (données, critères, effets,...) Impact (climat, famille, social, classe...)

Compétences	Ressources potentielles (disponibles, à constituer)	Objets de travail
Comprendre	<ul style="list-style-type: none"> • Éthique et déontologie • Document séminaire national • Textes, conférence, site www.jpobin.com • Conférence A. Boissinot • J-Y Rochex (apprentissage et socialisation) 	<ul style="list-style-type: none"> • Lecture critique de projets d'établissements • Analyse de politiques éducatives de collectivités • Socle commun : travail inter catégoriel avec inspecteurs stagiaires
Choisir	<ul style="list-style-type: none"> • Données, critères, indicateurs, effets 	<ul style="list-style-type: none"> • Lecture critique de diagnostics/ indicateurs disponibles
Impulser	<ul style="list-style-type: none"> • Le leadership 	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse de pratiques
Accompagner	<ul style="list-style-type: none"> • La fonction conseil • La motivation 	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse de pratiques
Evaluer	<ul style="list-style-type: none"> • Théories et pratiques de l'évaluation • Le climat de l'établissement 	<ul style="list-style-type: none"> • Construire un indicateur • Etablir un diagnostic éducatif

2.3 Prolongements de la réflexion

- Se pose la question de la veille informationnelle en éducation : mutualisation entre académies, réseau documentaire ESEN – académies-CN-CRDP, lien avec les Universités, autant de pistes complémentaires pour garantir aux formateurs et à leur public potentiel, tous les chefs d'établissement, une information à jour sur les grandes questions concernant la politique éducative. Repérage d'intervenants.

- Quel programme de travail partagé entre les GAPFPE, l'ESEN et les partenaires (IGEN, Universités...) pour produire les ressources qui manquent à la formation dans ce domaine ? Eventualité de constitution en académies de centres de ressources thématiques en matière de politique éducative ?

- Comment travailler efficacement sur le long terme en associant très fortement les disciplines d'enseignement ? Vers un affichage des convergences disciplinaires, et la prise en compte dans l'évaluation disciplinaire de compétences sociales et civiques ?

- Quelle formation de formateurs ?