

L'éditorial d' E&D

Certains se félicitent quand d'autres s'offusquent des avantages obtenus récemment par les personnels de direction. C'est un fait que ceux-ci, grâce à leurs syndicats, ont été entendus par les gouvernements successifs et que leurs responsabilités souvent écrasantes ont été reconnues par des mesures qui sont les bienvenues. Touchant essentiellement à la rémunération d'une catégorie de personnels, ces mesures attisent les rancœurs de certains autres, entretenant ici ou là les murs de défiance qui inhibent trop souvent les collaborations au sein des établissements.

Or ces mesures n'abordent guère la question centrale de l'organisation de la direction des établissements scolaires ni celle, sous-jacente, de l'emboîtement des délégations. De même, si la reconnaissance des responsabilités est légitimement affirmée, les qualités requises pour diriger tel ou tel établissement ne sont pas clairement identifiées. Or, on le sait, sans rapprochement des compétences et du profil spécifique des établisse-

ments, il n'est même pas rare que des choix contraints aboutissent à des situations à risque. Au mieux, le système n'identifie avec précision qu'un pourcentage réduit des personnels de direction, les meilleurs et les gravement défaillants, et encore, à condition de ne parler que des chefs, les adjoints étant souvent ignorés de notre institution.

Les lois de décentralisation placent les établissements à la croisée de logiques complexes et le champ des missions qui leurs sont confiées ne cesse de s'élargir : formation, accompagnement des innovations, encadrement pédagogique, introduction des nouvelles technologies, mais aussi plateformes technologiques, VAE, etc. Il nous semble alors bien difficile de défendre l'idée d'un pilotage des établissements et de maintenir une architecture fonctionnelle quasiment napoléonienne avec un proviseur et un adjoint, deux hémisphères pas toujours synchrones dans le petit cerveau d'un grand

corps invertébré, incapable d'embrasser ces ensembles dans leur complexité. Il faudrait encore ajouter à cela que l'ensemble de ces missions, en matière d'administration et de gestion, suppose également un renouvellement des compétences techniques et des méthodes de management, alors qu'on assiste au contraire à une dérive gestionnaire, souvent en contradiction avec la démarche de projet, l'innovation et avec l'audace indispensable pour entreprendre.

Jusqu'à présent, et en dépit de la formation dispensée aux futurs chefs d'établissement, on fait avec les moyens du bord. Le chef ne confie à son adjoint ou à tel collaborateur que les tâches possibles pour lui. Inversement l'adjoint nommé auprès d'un chef défaillant assure sans délégation particulière toutes les fonctions de l'autre. Il n'y a que très rarement superposition des compétences et des fonctions et chaque établissement présente une cartographie spécifique des fonctions. Plus les établissements sont

EDITORIAL

(Suite de la page 1)

grands, plus les situations sont différentes entre elles. Dans tel établissement le proviseur prépare sa DGH tout seul, dans tel autre c'est l'adjoint qui en est chargé. Dans ce collège, le principal n'a jamais touché un ordinateur. Ici, un professeur est chargé de l'organisation du bac, là un CPE confectionne les emplois du temps, ailleurs c'est une secrétaire qui calcule la DGH... Les situations les plus diverses se rencontrent à propos des nouveaux dispositifs, du suivi des projets, de l'évaluation...

Nous pensons que le moment est venu de lancer la réflexion sur l'organisation de la direction des EPLE.

Une organisation externe.

À la suite de propositions déjà anciennes de Claude Pair, ne pourrait-on imaginer de mutualiser certaines fonctions ? En regroupant plusieurs établissements sur un territoire donné ne peut-on dégager plusieurs grands processus ? Par exemple et à titre seulement indicatif, et sans doute à mieux définir :

- ▶ Ingénierie pédagogique
- ▶ Direction des ressources humaines
- ▶ Administration
- ▶ Gestion financière et comptable

- ▶ Management des projets
- ▶ Communication et TIC
- ▶ Orientation

Parallèlement, serait-il si déraisonnable que le recrutement des personnels de direction s'effectue sur la base de compétences bien identifiées, sur l'ensemble ou sur des sous ensembles de ces processus et que le concours puisse déterminer la capacité effective des futurs lauréats à remplir ces fonctions ? De plus, les personnels de direction en place pourraient de la sorte se voir évalués en fonction d'objectifs dont la responsabilité leur incomberait véritablement. Rien n'empêcherait que les personnels de direction puissent comme aujourd'hui, mais à partir de bases clairement évaluées, se porter candidats pour des fonctions de "direction plus générale", de management politique et stratégique d'unités plus importantes. Les établissements, tout en conservant une autonomie, ne trouveraient-ils pas là le moyen d'enfin faire exister la cohérence après laquelle on ne cesse de courir ? Que ce soit en matière d'orientation, d'accueil des élèves, de pratiques professionnelles, etc., sur un bassin, ne serait-ce pas le moyen d'acquérir plus d'efficacité, de pertinence et d'équité ? Ne serait-ce pas aussi le

moyen de lutter efficacement contre la ghettoïsation de certains collèges ou lycées ?

Une organisation interne

La responsabilité des missions de management (orientation pédagogique, stratégie, organisation, amélioration, contrôle) ne saurait sans doute échapper aux personnels de direction, non plus que les missions liées à la mise en œuvre des ressources : direction des ressources humaines, gestion des infrastructures, gestion des achats, gestion financière et comptable, gestion du système documentaire. Mais **considérons l'ensemble des missions reliées au cœur du métier en plus de l'enseignement : orienter, évaluer, valider, aider, accompagner le travail personnel, participer à la définition des services, gérer des projets, définir en équipe la gestion du temps, aménager des parties de programmes et individualiser des parcours, créer des dispositifs, adapter les pratiques pédagogiques, élaborer des indicateurs, étudier le devenir des élèves, communiquer vers l'extérieur, promouvoir l'établissement, etc. Toutes ces missions, et bien d'autres encore, sauraient-elles encore durablement sortir de la**

REFLEXIONS

responsabilité effective des enseignants ? On peut se réjouir que ces questions soient abordées dans http://www.apcej.com/Nouveau-site/Place_loi_accueil.html

le cadre des réflexions sur le métier d'enseignant mais il serait absurde de ne pas les articuler à celles du pilotage des établissements.

L'avenir du pilotage des établissements ne dépend-il pas nécessairement d'un maillage interne des établissements ? **Il est temps de repenser cette organisation avec un jeu redéfini de délégations et de services, aboutissant à un partage des responsabilités, auxquelles devraient être étroitement associés les collectivités locales et territoriales, les parents et les élèves.** La décentralisation est-elle aboutie tant que les usagers et les collectivités restent spectateurs plus ou moins actifs de l'organisation de l'éducation ?

Il nous semble que la question du pilotage des établissements scolaires suppose une réflexion approfondie, audacieuse, sans tabou. Cette question touche inévitablement aux identités professionnelles, aux missions partagées, aux compétences et responsabilités nouvelles pour

favoriser et accompagner l'évolution du métier d'enseignant. Cet éditorial a seulement le modeste objectif de lancer ce chantier qui nous semble indispensable. Il est vrai que **repenser le management dans les établissements suppose d'en faire autant pour les hiérarchies intermédiaires que sont les rectorats et les inspections d'académie,** empêtrées bien davantage encore dans des fonctionnements d'une autre époque, pour ne pas dire de l'Ancien Régime.

À noter

→ L'excellent site de Jacques Nimier, *"Les facteurs humains dans l'enseignement et la formation d'adultes"* change d'adresse : <http://www.PedagoPsy.eu>
 → *Nul n'est censé ignorer la loi* : est-ce bien vrai pour les élèves ? Jean-Pierre Rosenczweig, juge pour enfants et Président de l'Association pour la Promotion de la Citoyenneté des Enfants et des Jeunes, a conçu un jeu « Place de la Loi » : http://www.apcej.com/Nouveau-site/Place_loi_accueil.html

Sénat 2008 : 21 janvier

RUPTURE ENTRE LES GÉNÉRATIONS : MYTHE OU RÉALITÉ ?

Si vous ne vous êtes pas encore inscrit, il est encore temps.

Vous pouvez télécharger le bulletin d'inscription : http://education.devenir.free.fr/Documents/Senat2008_inscript.pdf

Et envoyer simultanément un courriel à Marie-Hélène LOGEIS mhlogeais@tele2.fr

Évidemment de toute urgence : l'entrée au Sénat ne se fait que sur présentation d'une invitation.

L'inaccessible élève... Une relation difficile...

Michel Minetti, Principal, académie de Nice

Qui parmi nous n'a jamais éprouvé le sentiment de perdre prise sur les élèves, de ne pas réussir à leur faire intégrer un niveau d'exigence que pourtant on juge légitime, d'échouer à leur expliquer le POURQUOI avant de pouvoir travailler avec eux le COMMENT ? Certes, il faut se méfier des généralisations par trop hâtives. Cependant force est de constater que nous éprouvons de plus en plus souvent, face à nombre de nos élèves (de nos propres adolescents ?), ce sentiment pénible où se mêlent incompréhension, déception et impuissance.

Rupture entre les générations ? Impossible empathie ? Aujourd'hui plus qu'hier ? De tous côtés on s'interroge.... Notre association fait de la difficulté intergénérationnelle le thème de sa journée du Sénat... <http://education.devenir.free.fr/Senat2008.htm>

La nécessité se fait de plus en plus pressante d'approcher ce que d'aucuns appellent la « culture jeune ». Mais la tâche est d'autant plus rude que les adultes que nous sommes se sentent exclus de cette culture.

Exclus parce que cette culture échappe aux normes qui nous ont aidés à construire la nôtre, parce qu'elle tend à banaliser les écarts à ces normes que nous voulons maintenir.

Parce que elle tend à banaliser aussi les manquements aux valeurs que nous voulons défendre tant elles nous paraissent constitutives de nos identités personnelles et professionnelles et fondatrices du lien social.

Exclus parce que cette culture nous déstabilise dans notre travail d'éducateurs et dans notre relation à ces jeunes, en particulier lorsqu'elle tend à instituer la parole de l'élève comme l'égal, en toute circonstance, de celle de l'adulte.

Cette culture de la clôture (au sens monastique du terme) nous tient à l'écart. Le jeune se trouve dans une bulle, seul (les écouteurs sur les oreilles, perdu dans sa musique), en relation avec des partenaires virtuels (jeux vidéos, chats, pseudos...), ou parfois en compagnie de quelques initiés avec qui il partage une solitude à plusieurs (blogs, téléphone portable...). Il s'agit d'éviter les intrusions et lorsqu'il communique il veille à le faire dans un langage qu'il espère le plus incompréhensible

possible à ceux du dehors, au premier rang desquels figurent bien sûr les adultes...

Et puis il y a ce qui nous paraît être une incapacité assez incroyable à se projeter dans un avenir même très proche (au moment précis où on les presse de penser, voire de formuler, un projet personnel), et les conséquences de cette incapacité :

- la remise en cause de l'utilité scolaire des apprentissages

Que veut dire réussir à l'école ?

Quel statut pour la NOTE ? (entre but unique pour les uns et objet d'un mépris total affiché par d'autres)

- la remise en cause de l'utilité sociale des apprentissages

Quelle insertion sociale puis-je espérer en travaillant à l'école qui soit plus valorisante que celle que je peux espérer si je ne fais pas grand' chose ?

Si je travaille, puis-je espérer que mon image dans mon groupe de référence en sera valorisée ?

- le primat de l'immédiateté

Cette toute puissance de l'instant présent qui génère l'intolérance à la frustration, une difficulté majeure à se concentrer sur la durée et le règne du zapping, une autre difficulté assez évidente à se remettre en cause vraiment au delà d'une autocritique de façade (qui doit souvent plus à la stratégie qu'à autre chose).

Alors ? Faut-il désespérer ? Et si tout ce qui vient d'être souligné relevait plus du ressenti que de la réalité....Et si, finalement, ce que nous vivons comme une crise de confiance entre générations tenait plus à un problème de compréhension ou de communication qu'à une irrémédiable perte de contact ?

Du malentendu à l'incompréhension....

C'est en tout cas dans ce sens que vont les résultats de l'étude menée par l'Ipsos pour la fondation Wyeth, résultats qui ont été communiqués en mars 2007 à l'occasion du 3^{ème} Forum Adolescent. Les propos qui suivent sont très largement inspirés par les commentaires qui en ont été tirés et que l'on peut consulter sur le site de l'Ipsos.

Cette étude s'est appuyée sur deux approches :

- une approche qualitative sous la forme d'un regard croisé adolescents/adultes : des

REFLEXIONS

(Suite de la page 4)

adolescents de 13 à 18 ans, des parents et des professionnels ont été impliqués pendant deux mois dans une réflexion, des échanges et une observation,
- une approche quantitative à travers un sondage classique sur deux échantillons représentatifs de 803 adolescents et de 858 adultes.

Cette enquête met en lumière des malentendus plutôt surprenants :

- ▶ 71% des adolescents interrogés pensent que les adultes ont une mauvaise image d'eux alors que 86% des adultes déclarent avoir une bonne image des adolescents,
- ▶ 73% des adolescents disent se sentir bien à l'école alors que seulement 47% des adultes pensent que c'est le cas,
- ▶ 82% des adolescents estiment pouvoir parler facilement avec leurs parents alors que 50% des adultes jugent qu'ils le peuvent (68% des parents, 44% des professionnels au contact des adolescents),
- ▶ 19% des adolescents considèrent qu'ils sont mal dans leur peau alors que 72% des adultes le croient,
- ▶ ...

Les résultats de l'étude permettent également d'identifier un certain nombre d'attentes des adolescents vis à vis des adultes.

Au premier rang de ces attentes figure l'exigence clairement affirmée d'une « juste distance » entre les adultes et eux, d'un équilibre entre connivence exagérée et excès de distance qui pourrait passer pour de l'indifférence. Ils expriment le désir de voir «les adultes à leur place » et pointent les cinq qualités qu'ils apprécient le plus chez eux : bienveillance, autorité et équité d'une part, confiance et optimisme d'autre part. Une des parties les plus intéressantes de l'enquête qualitative est sans conteste celle qui met en évidence le poids de l'avenir dans les relations quotidiennes entre adolescents et adultes.

La difficulté à se projeter dans le futur que nous évoquons plus haut est déconcertante pour les professionnels. Elle est pour les parents particulièrement inquiétante tant l'avenir engage la destinée familiale. Et le discours ambiant sur le monde à venir n'est pas très optimiste. Du coup les parents interviennent fortement sur ce thème et les adolescents vivent souvent cela non seulement comme

une intrusion mais aussi comme un manque de confiance.

Les adolescents se confondent avec l'avenir : « si l'avenir c'est nous, alors si les adultes doutent de l'avenir, c'est qu'ils doutent de nous.. ».

Pour autant il ne faudrait pas croire que tous les adolescents sont de joyeux inconscients. Leurs inquiétudes sont bien réelles. Ils évitent souvent en famille d'en faire état pour ne pas rajouter encore à l'angoisse de leurs proches. En même temps ils souhaiteraient voir l'avenir leur être présenté de manière plus positive, plus constructive et ils plébiscitent les informations concrètes relatives à leur orientation (partage d'expériences, observations,...).

Refonder le dialogue...

L'enquête qui vient d'être évoquée apporte encore bien d'autres éclairages sur la relation adolescents/adultes, en particulier autour du thème de l'autorité à la fois objet d'une forte demande chez les uns et d'une quête souvent difficile chez les autres.

Elle a le mérite de casser certains stéréotypes dans lesquels nous enfermons trop volontiers ces adolescents auprès de qui nous vivons en tant que parents ou que professionnels, sans doute parce que nous sommes déstabilisés par la perception d'une dissemblance avec les adolescents que nous avons été nous mêmes.

Quand on confronte le ressenti d'un professionnel aux données de cette étude une évidence s'impose : bien des malentendus qui aujourd'hui parasitent la relation pourraient être dissipés grâce à une meilleure communication . L'enquête nous enseigne aussi que les adolescents qui expriment le plus de difficultés sont ceux qui, par ailleurs, sont le moins en relation de dialogue avec les adultes.

Sans doute faut-il, en particulier à l'école, refonder ce dialogue sur des bases de considération et de confiance mutuelles. Les adultes concernés, justement parce qu'ils sont adultes, se doivent d'engager résolument la démarche.

Peut-être qu'alors on pourra constater qu'il est bel et bien accessible celui dont on craignait qu'il ne le soit plus.

LE SOCLE COMMUN

(compte rendu de la conférence faite à Villeneuve-lès-Avignon par Monsieur Jean-Paul de Gaudemar, Recteur de l'académie d'Aix-Marseille, le 5 octobre 2007, dans le cadre de Journées d'automne, organisées par l'association Education et Devenir)

Y. Rollin

Il a été rendu officiel par le décret du 11 juillet 2004.

Les objectifs pédagogiques y sont formulés de manière inédite. Des conséquences importantes apparaissent au niveau du pilotage pédagogique et de l'organisation pédagogique.

Jusqu'à là, le système fonctionnait autour des programmes. Dorénavant on cible un certain nombre d'ambitions pédagogiques globales : on n'en reste pas aux seules disciplines.

Il se dégage une « *culture de l'honnête homme* ». Une critique a été formulée : il s'agirait d'un SMIC culturel auquel se réduirait l'ambition de notre système éducatif.

En fait les décideurs ont la volonté de dire : « *voilà l'objectif que nous donnons pour la fin de la scolarité obligatoire* ».

L'institution scolaire prend un engagement et dit à l'école ce qu'elle attend d'elle. Il s'agit là d'un renversement considérable dans la philosophie de l'école. La responsabilité de l'institution est assumée.

Les raisonnements du type « *ce n'est pas notre faute* », « *ce n'est plus possible* » deviennent irrecevables. L'école c'est un droit, ce n'est plus une chance.

Comparaison historique avec la loi de 1898 sur les accidents du travail, la notion de responsabilité partagée était introduite avec la prise en compte de la responsabilité de l'entreprise. Cette loi a fondé le droit du travail moderne.

On passe donc à cette acceptation institutionnelle de la responsabilité de l'école dans l'échec.

Le contenu du socle apparaît secondaire par rapport au retournement culturel considérable.

On ne peut parler d'égalité des chances sans en dire l'objectif, tous les élèves doivent y avoir accès. C'est une autre façon de concevoir notre rôle et nos enseignements sur la base d'un contenu donné.

On ne peut faire abstraction du contexte international. Tous les pays européens tournent

autour de la même question. L'Europe s'est emparée du sujet bien que la compétence en matière d'éducation reste une compétence nationale.

La France est le premier pays à avoir franchi le pas, de se donner l'ambition d'atteindre une cible terminale. Nous sommes passés d'un programme disciplinaire à une cible globale (Sept piliers, voir texte complémentaire). L'approche par la juxtaposition disciplinaire n'a pas de raison d'être en tant que référence organisationnelle. Les programmes ne sont pas la cible finale.

Le socle est destiné à donner un nouveau sens à la culture de l'école. L'élève moyen a du mal à se retrouver quant au sens global de ce qui lui est enseigné. Il se démotive. La volonté de donner un sens global synthétique, aide les enfants à mieux comprendre (exemple : la découverte professionnelle, trois heures en collège).

Le socle commun est constitué par 7 piliers.

Son acquisition se pose en terme de connaissances et de compétences. Le chemin parcouru dans le cadre de la formation professionnelle avec la mise en œuvre de référentiels de compétences a ouvert la voie.

Il faut articuler avec chacun des piliers :

- ▶ l'acquisition des connaissances fondamentales
- ▶ les capacités à mettre en œuvre des compétences liées à ces connaissances
- ▶ l'acquisition de du comportement correspondant à ces capacités

L'introduction de la notion de compétences sociales constitue une nouveauté par rapport au programme.

Les conséquences induites sont très importantes :

↳ L'organisation et l'articulation du système scolaire est bouleversée. L'horizon n'est plus assigné à la fin de l'école obligatoire.

↪ L'école primaire doit être resituée ainsi que le collège.

↪ Le lycée est interrogé : les élèves possèdent-ils le socle commun ou non à leur arrivée en seconde ?

↪ Qu'en est-il de l'acquisition progressive, Faut-il définir des paliers ? Faut-il en rester à une approche cumulative des savoirs (itération) ?

↪ La formation des maîtres doit être repensée ... On attend d'eux que les élèves atteignent un niveau. Il y a là un champ de travail considérable.

↪ L'évaluation doit être repensée.

Le brevet est un instrument privilégié pour vérifier l'atteinte du socle. Maîtriser le socle c'est maîtriser chacun de ses piliers. Le principe de compensation jusque là en vigueur disparaît.

Il conviendra de vérifier l'acquisition des piliers au-delà du passage du Brevet.

↪ L'évaluation des maîtres :

Pour l'établir, mieux vaudra se tourner vers les élèves, voir ce que les élèves retiennent de ce que vit le maître, aller voir ce qu'il y a dans le cahier des élèves .

↪ L'établissement :

Il faudra aller vers toujours plus d'autonomie et d'initiative dans les établissements qui pourront bénéficier d'une liberté de choix pour atteindre les objectifs.

↪ Quel rôle assigner aux programmes ?

Resteront-ils la référence régulatrice ? « On a fait le programme » Le programme est en fait l'énoncé d'un champ de connaissances. Il n'est jusque-là pas question de ce que les élèves acquièrent.

Le socle introduit l'énoncé des compétences qui sont plus facilement définissables dans le domaine scientifique que dans celui des lettres et sciences humaines.

Un pas intéressant a été franchi en langues avec le référentiel européen de compétences.

➔ Le **PAPET** est un moyen stratégique qui permet de cibler un petit nombre d'objectifs et dans l'esprit du socle commun permet une véritable évaluation des décisions.

NOTE DE LECTURE : Améliorer la direction des établissements scolaires

J. F. Launay

Jean-Pierre OBIN, IGEN-EVS, mais aussi, pendant longtemps, militant à Education & Devenir, qu'il a marqué de la pertinence de sa réflexion, vient de rédiger un rapport pour l'OCDE sur la direction des établissements scolaires. Le cadre imposé - chaque pays produisant son rapport, il fallait un canevas strict pour le travail de synthèse ultérieur - a obligé à quelques redites apparentes, mais qui permettent d'aller un peu plus loin dans la réflexion.

J. P. Obin, brosse d'abord un tableau général du contexte et du système scolaire. Il insiste, en préambule, sur la double mission, rappelée dans la loi de 2005, que la nation assigne à l'école : « *Outre la transmission des connaissances, l'école a pour première mission de faire partager aux élèves les valeurs de la République.* »

Le contexte est marqué par un dynamisme démographique de notre pays par rapport à ses voisins européens, qui se traduit dans les projections 2003-2013 par une progression des effectifs du primaire. Mais il est marqué très négativement par un chômage des jeunes massif : « *Avant 1970 le taux de chômage des personnes sorties du système éducatif depuis moins d'un an était inférieur à 6 % ; il est monté à 35 % en 1985, de même qu'entre 1994 et 1999, pour diminuer ensuite et s'établir en 2005 à 30 %.* » qui s'accompagne d'un écart plus grand des salaires avec leurs aînés (pour un jeune de 30 ans -15 % par rapport aux plus de 50 ans en 1975, -40 % en 2006), avec des écarts entre jeunes salariés qui se creusent et une progression du taux de pauvreté des 25-29 ans. On voit ...

Lire la suite : <http://education.devenir.free.fr/Forum.htm>