

« Et si on évaluait les établissements ? » : tel était le thème de la session qui a réuni, les 15 et 16 mars, administrateurs et délégués académiques. Cinq temps forts ont ponctué la réflexion sur un sujet qui va de pair avec la responsabilité des établissements et l'autonomie que promeut le Snceel.

L'évaluation, il en a été question avec Claude Thélot qui a exposé ses principes généraux. L'évaluation – qui est jugement de valeur sur une organisation ou sur une pratique et non sur une personne – a deux grandes utilités, a précisé celui qui a dirigé la Depp<sup>1</sup> au ministère. Une utilité externe : « Elle est destinée à informer la société sur l'état du service éducatif, notamment sur sa qualité, ses résultats mais aussi son coût et son fonctionnement. »

Une utilité interne : « Elle éclaire les acteurs de l'École sur ces mêmes éléments, les aidant ainsi à réfléchir sur leurs actions, sur l'organisation que constitue l'établissement et à les infléchir pour les améliorer. » En ces deux sens, « l'évaluation est – au moins potentiellement – une grande force de régulation dans notre démocratie médiatique de transparence. »

« Se poser la question de l'évaluation de l'établissement, c'est admettre qu'il existe un effet établissement », a estimé Jean-Michel Alfandari qui a livré le regard et les convictions d'un inspecteur général de l'administration de l'Éducation nationale et de la Recherche. À l'évaluation qui vise trop souvent, selon lui, à vérifier la conformité à une norme ou une prescription, il préfère l'observation. Une observation qui doit être « au service des champs de responsabilités des établissements et de leur renforcement » et « irriguer les politiques du sommet ». L'inspecteur général a aussi milité pour « les formes d'auto-évaluation qui permettent à l'établissement de se situer dans un environnement. »

Avec Noémie Le Donné, analyste à l'OCDE<sup>2</sup>, il fut question des évaluations internationales *via* les enquêtes Pisa et Talis<sup>3</sup>. « Observations en classe, consultations des élèves, analyse de leurs progrès : il convient, pour l'organisation non gouvernementale, de multiplier les dispositifs pour évaluer les établissements ». Côté personnels, il faut doubler « les commentaires individuels » par « une évaluation collégiale » et, pour cela, « encourager l'instauration d'un climat propice » à cette démarche. L'évaluation du travail des per-

sonnels doit également être considérée comme un outil destiné à améliorer l'apprentissage des élèves.

L'évaluation des établissements est aussi l'affaire des tutelles. Catherine Giry et Rémy Cayla<sup>4</sup> ont insisté sur les conditions d'une visite de tutelle porteuse d'un regard extérieur bienveillant. Elle doit avoir lieu à période régulière (tous les trois ou quatre ans), être préparée très en amont avec le chef d'établissement, permettre de rencontrer tous les membres de la communauté éducative, faire l'objet d'un compte-rendu qui donne au chef d'établissement des éléments sur lesquels il pourra prendre appui pour faire progresser la structure dont il est responsable,

Parole a aussi été donnée aux administrateurs mandatés<sup>5</sup> pour plancher, dans le cadre du PPCR<sup>6</sup>, sur l'évaluation des professeurs. Les notes administratives et pédagogiques seront remplacées par quatre rendez-vous de carrière au cours desquels les enseignants feront le point sur leur parcours. Ils seront l'objet d'un double regard : celui de l'inspecteur et, dans le second degré, celui du chef d'établissement. Le Snceel n'a pas été, pour le moment, associé à la réflexion engagée. Ses adhérents ont pourtant « développé une sensibilité au *management* de leurs équipes qui pourrait être mise à profit ». Par ailleurs, « nombreux sont ceux qui profitent de la notation administrative pour organiser, de manière systématique, un entretien avec les enseignants. Il permet d'accompagner le professeur dans sa carrière, d'aborder les questions de mutation, de formation, de prise de responsabilités », ont rappelé Blandine Schmit et Éric Persent qui ont plaidé pour « un entretien annuel ». Ils ont également fait valoir que les responsables des écoles qui exercent le même métier que leurs homologues du second degré devraient, eux aussi, être parties prenantes du nouveau dispositif. ●

1. Direction de l'évaluation et de la prospective, aujourd'hui direction de l'évaluation, de la prospective et de la performance (Depp).

2. Organisation de coopération et de développement économiques.

3. La première porte sur les acquis des élèves, la seconde sur les enseignants, l'enseignement et l'apprentissage.

4. Respectivement déléguée de tutelle (Sœurs de Notre-Dame du Calvaire de Gramat) et visiteur de tutelle (Frères des écoles chrétiennes).

5. Blandine Schmit et Éric Persent.

6. Parcours professionnel, carrière et rémunération des enseignants.

## édito

Le monde change, très vite, tout le temps. Il y a eu plus de progrès technologique en vingt ans qu'en un siècle. Tout

s'accélère. L'ère industrielle laisse désormais place à une nouvelle époque où l'information et le savoir sont désormais au cœur de tous les enjeux.

Il y a plus de téléphones portables sur la planète qu'il n'y a d'êtres humains. Les codes, rites, marqueurs identitaires et culturels ont ainsi été remplacés par des marqueurs numériques. Les trois nouveaux marqueurs identitaires sont : avoir un portable, avoir un compte Facebook, avoir un niveau de jeu dans World of Warcraft... Aujourd'hui, si une entreprise veut faire passer quelque chose à ses salariés, c'est par le jeu qu'elle pourra le faire le plus facilement. On a à peine réussi à donner une dénomination française aux Mooc (*Massive Open Online Courses*), appelés Flot (Formations en ligne ouvertes à tous) ou Clom (Cours en ligne ouverts et massifs), qu'ils sont déjà concurrencés par les Spoc (*Small Private Online Courses*), des cours en ligne privés en petits groupes. À quand la plateforme qui permet de remplacer un enseignant en moins de vingt minutes ?

En 2020, les américains âgés de trente-huit ans auront connu entre dix et quatorze métiers.

Actuellement, en France, on constate que lorsqu'un étudiant est en cinquième année universitaire, plus de la moitié de ce qu'il a appris en première année est déjà dépassé. Comment orienter un élève et lui demander de choisir très tôt un métier, une voie, une filière alors que des études précisent que 65 % des écoliers d'aujourd'hui pratiqueront, une fois diplômés, des métiers qui n'ont même pas encore été inventés ?

Nous sentons bien que notre système actuel avec sa rigidité, avec sa lourdeur, ne répond plus aux aspirations des élèves, aux attentes de l'enseignement supérieur, aux réalités de la vie économique.

Ces transformations naissantes nous obligent donc à nous demander comment anticiper, comment accompagner nos équipes, mais aussi les élèves et les familles. Dans une société numérique où chacun peut être amené à créer son propre emploi et où les ordinateurs vont de plus en plus traiter et gérer les tâches non complexes, la créativité va devenir de plus en plus indispensable... Nos élèves vont donc devoir être inventifs, créatifs mais aussi capables d'initiatives et de prises de risques.

Notre credo n'est pas l'immobilisme et le *statu quo*. Ne perdons pas le sens de notre métier et demeurons en capacité de permettre à chacun d'être dans son élément et de développer ses talents. ●

Céline Colombo  
Secrétaire

## actu

**P**récurseurs, les chefs d'établissement bas-normands ont créé, début 1970, le Scepac ou Syndicat des chefs d'établissement privés de l'académie de Caen. Objectifs visés : établir une représentation commune des responsables des écoles, collèges et lycées, défendre leurs intérêts et, pour ce faire, parler d'une même voix auprès des instances académiques. Devenue « inter-organisation professionnelle », le Scepac organise, chaque année, un séminaire à l'intention des adhérents de OP de chefs d'établissement. Il s'agit de prendre un temps pour s'approprier une thématique. Après avoir planché, actualité oblige, sur des problématiques qui relevaient du champ social, nous avons considéré qu'il convenait de revenir à ce qui constitue le cœur du métier de chef d'établissement, à savoir la pédagogie. Aussi, en 2016-2017, ce sont les neurosciences et les intelligences multiples qui ont été à l'ordre du jour. Ces sujets, les chefs d'établissement les ont découverts *via* les interventions de Thierry Loiseau et de Jean-Marie Patard<sup>1</sup>. L'un et l'autre ont montré que les neurosciences permettaient de développer, dans les établissements, de nouvelles pratiques pédagogiques à même de faire progresser l'ensemble des élèves et, au-delà, de fédérer les équipes enseignantes autour de projets porteurs de sens.

La session s'est déroulée à Angers. Un choix qui s'explique pour partie par le fait que le Scepac a estimé qu'il était bon que les directeurs puissent, durant quelques jours, s'extraire des structures dont ils

sont responsables. Ces sessions sont, pour nos collègues, des opportunités pour prendre de la distance par rapport à leur quotidien, pour lâcher prise en quelque sorte.

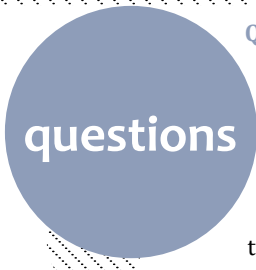


**parole de mandaté**

Si les rassemblements mis en place par l'inter-organisation professionnelle visent l'exploration et l'appropriation par les chefs d'établissement d'une thématique particulière, ils sont aussi des moments de convivialité et revêtent une dimension culturelle. Ainsi, cette année, une visite guidée de la Tenture de l'Apocalypse et de la cité était proposée aux participants. Nous veillons toujours à conjuguer ces trois éléments que sont la réflexion sur l'exercice du métier de chef d'établissement, la convivialité et une proposition d'ordre culturel. Une formule qui séduit les chefs d'établissements des trois organisations professionnelles : ils ont été un peu plus d'une cinquantaine à se retrouver dans la capitale historique de l'Anjou, berceau de la dynastie des Plantagenêts. ●

**Romain Lhémy**  
Délégué académique de Caen  
Président du Scepac

1. Respectivement chef d'établissement du collège Saint-Charles à Angers et enseignant de Segpa (Section d'enseignement général et professionnel adapté).



**Quelle prise en charge pour les frais de transport des enseignants ?**

L'État, en sa qualité d'employeur, prend en charge une partie du prix des titres d'abonnement correspondant aux déplacements effectués entre la résidence habituelle de l'enseignant et son lieu de travail (décret 2010-676 du 21 juin 2010). Il prend également en charge les frais occasionnés par certains déplacements temporaires (décret 2006-781 du 3 juillet 2006). Dans tous les cas, la décision appartient à l'autorité administrative et il convient de produire les pièces justificatives requises. Par ailleurs, dans le cadre de la formation, les montants liés aux déplacements des enseignants peuvent être pris en charge par Formiris dès lors que les conditions fixées en amont ont bien été respectées. Les modalités d'une telle prise en charge sont détaillées directement sur le site internet de Formiris. ●

**Permis *via* le CPF : quelles conditions ?**

La loi « égalité et citoyenneté » intégrait la préparation du permis de conduire dans la liste des formations éligibles au compte personnel de formation (CPF). Elle est complétée par un décret du 2 mars dernier. Pour être éligible, l'obtention du permis doit contribuer à la réalisation d'un projet professionnel ou favoriser la sécurisation du parcours du titulaire des droits. Bien que non évoqué au décret, l'interlocuteur en charge de cette vérification serait l'opérateur du conseil en évolution professionnelle (CEP). Dans ce cadre, la formation pourra être dispensée dès le 15 mars 2017 par un établissement d'enseignement de la conduite agréé et déclaré. À compter du 1<sup>er</sup> janvier 2018, l'établissement en cause devra également justifier des critères de qualité de la formation tels qu'ils sont définis dans le Code du travail. ●

**La médaille du travail, ça existe encore ?**

Un salarié peut, sous conditions, recevoir la médaille d'honneur du travail en récompense de l'ancienneté de service et de la qualité des initiatives prises dans son travail. Cette distinction honorifique comprend quatre échelons qui dépendent de l'ancienneté appréciée quelle que soit le nombre d'employeurs successifs : argent (20 ans), vermeil (30 ans), or (35 ans), grande médaille d'or (40 ans). Une médaille est frappée et gravée aux frais du titulaire ou de l'employeur si ce dernier en est d'accord. À cette occasion, l'employeur peut également décider de verser une prime au salarié, prime n'étant pas imposable si son montant est inférieur à un mois de salaire. Pour toute demande : formulaire Cerfa n° 11796\*01. ●



**Déléguer et responsabiliser**

À qui déléguer ? Dans quels domaines ? En vue de quoi ? Avec quels objectifs ? Pour répondre à ces questions, le Snceel organise, le 4 avril, une formation.

**Conjuguer autorité parentale et scolarisation**

Judiciarisation croissante et transformations du modèle familial font que les chefs d'établissement sont de plus en plus confrontés à des situations inédites. Pour y faire face, le Snceel vous invite à rejoindre la formation programmée le 5 avril.

**Revisiter le projet d'établissement – des établissements – pour en faire un réel outil de pilotage du système**

Travailler sur le référentiel des compétences du chef d'établissement, pédagogue de son système ; relire l'ingénierie des projets éducatifs ; expliciter les ingénieries du contrôle et des évaluations ; construire des outils d'analyse et d'expertise de l'existant et des hypothèses de chantiers à venir : ces objectifs figurent au programme d'une nouvelle session consacrée au projet d'établissement les 24 et 25 avril.

**Forum des pédagogies innovantes**

Partager nos forces et nos idées, tel est l'objet du forum des pédagogies innovantes mis en place les 9 et 10 mai prochain.

**Renseignements et inscriptions auprès de Valérie Barbance : 01 44 32 09 75**

[formation@snceel.org](mailto:formation@snceel.org)

### Conseil de discipline : la présence d'un avocat peut être refusée

Dans un établissement d'enseignement privé sous contrat d'association, le chef d'établissement assume la responsabilité de la vie scolaire (article R 442-39 du Code de l'éducation). À ce titre, il est notamment responsable de la discipline dont les contours sont définis dans le règlement intérieur. N'étant pas tenu en la matière par les textes de l'enseignement public, le chef d'établissement dispose d'une grande marge de liberté dont les seules limites légales sont le respect des principes généraux du droit disciplinaire (véra-cité des faits reprochés, contradictoire, proportionnalité de la sanction à la faute, individualisation de la sanction) et des droits de la défense. Sur ce dernier point, un élève peut-il choisir d'être assisté par un avocat ? Si cette possibilité n'est pas expressément prévue dans le règlement intérieur, non (arrêt rendu le 11 janvier 2017 par la première chambre civile de la Cour de cassation, décision n° 15-28581). Afin d'éviter tout litige, il convient donc de préciser les possibilités d'assistance de l'élève

(délégué de classe, élève, personne de l'établissement...).

### Le nouveau congé de bénévolat associatif

La loi « égalité et citoyenneté » pose les modalités du bénéfice d'un nouveau congé de représentation lié à l'engagement associatif. Le congé est, entre autres, accordé chaque année à tout salarié désigné, pour siéger à titre bénévole dans l'organe d'administration/de direction ou pour exercer bénévolement des fonctions de direction ou d'encadrement, au sein des associations régies par loi du 1<sup>er</sup> juillet 1901. Sont concernées les associations déclarées depuis au moins trois ans et dont les activités relèvent de l'intérêt général au sens de l'article 200 du Code général des impôts (philanthropie, éducatif, scientifique, social, humanitaire...). Dès lors, les salariés siégeant à titre bénévole dans les conseils d'administration des organismes de gestion sont susceptibles d'en bénéficier.

Vous retrouvez dès à présent sur le site du [Snceel](#) les modalités détaillées de ce congé.

### La désignation du professeur principal

Conformément aux dispositions de la circulaire 93-087 du 21 janvier 1993 (§III), « les professeurs principaux sont choisis par le chef d'établissement [...] ». Toutefois, « l'accord » de l'enseignant est requis, comme cela ressort de la rédaction de l'article 3 du décret 93-55 du 15 janvier 1993 consacré à l'indemnité de suivi et d'orientation des élèves et à la part modulable allouée pour l'accomplissement d'une telle mission. La désignation du professeur principal repose donc, en priorité, sur la concertation. En cas d'absence de volontaire, et alors que plusieurs textes réglementaires rendent nécessaire la présence d'un professeur principal au sein des équipes enseignantes, une phase de dialogue visant à obtenir la désignation d'un candidat devra être engagée. Le cas échéant, certaines facilités pourront être accordées à l'enseignant contraint d'assumer une telle mission. Charge donc au chef d'établissement de faire usage de sa liberté et de son pouvoir d'organisation (art. L 442-5 du Code de l'éducation) pour garantir tant le suivi, l'information et l'orientation des élèves que le dialogue entre enseignants et avec les parents.

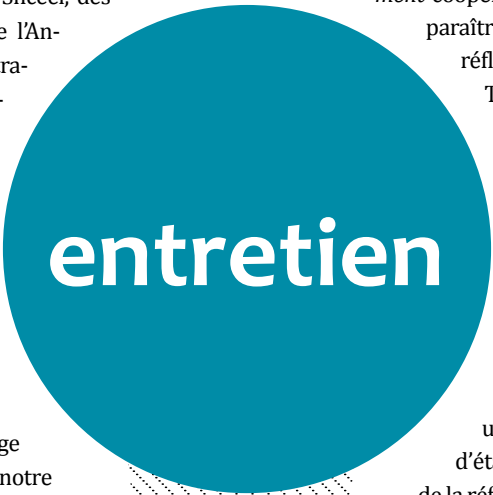


## Blandine Schmit explicite les orientations de la commission Chef d'établissement et son équipe dont elle est responsable.

### Pourquoi une commission Chef d'établissement et son équipe ?

Cette commission est relativement récente puisqu'elle a été mise en place en 2015. Elle est née de la volonté de créer une structure tripartite pérenne qui associe des chefs d'établissements du Snceel, des adjoints de l'Aaces<sup>1</sup> et des cadres de gestion de l'Ancagec<sup>2</sup>. Elle vise à approfondir la réflexion sur le travail en équipe de direction et le pilotage collaboratif de l'établissement scolaire. Y siègent quatre chefs d'établissement du Snceel (Caroline Isoard, Frédéric Gavat, Éric Martinez et moi-même), deux représentants de l'Aaces (Brigitte Desassis et Yves hutzinger, respectivement secrétaire et président de l'association) et deux membres de l'Ancagec (Alain Ehanno et Vincent Claire, respectivement président et administrateur de l'organisation). Nous pensons demander à un chef d'établissement du premier degré qui dirige une école dans un ensemble scolaire de rejoindre notre commission.

Dès sa création, un objectif de production a été assigné à la commission. Il était attendu d'elle qu'elle contribue aux publications écrites du Snceel, d'une part, qu'elle conçoive et réalise des actions de formation, d'autre part. Côté formation, notre groupe a pensé et organisé la formation qui se tiendra le 7 juin prochain : « Collaborer en équipe de direction ». C'est aussi le titre d'un des deux articles qui a été publié dans le *Snceel*<sup>3</sup>. L'autre est centré sur la posture du chef d'établissement qui pratique le *management* coopératif<sup>4</sup>.



### Quelles sont les perspectives de travail pour les mois qui viennent ?

Nous avons le projet de prendre en charge un grand angle, le dossier central publié dans chaque numéro du *Snceel*. Il sera consacré au *management* coopératif au sein d'une équipe de direction et devrait paraître en juin 2018. Nos collègues y trouveront des réflexions, des témoignages, de bonnes pratiques...

Toutes ces contributions figureront aussi sur les sites de l'Aaces et de l'Ancagec.

Nous allons aussi travailler dans la perspective d'interventions conjointes chefs d'établissement-adjoints lors des temps forts ou temps de formation de chacune des trois associations réunies au sein de la commission. Nous avons imaginé le dispositif suivant : dans une journée organisée par l'Aaces, un temps de parole serait donné à un chef d'établissement et à un cadre de gestion ; dans une formation de chefs d'établissement, l'Aaces et l'Ancagec témoigneraient de la réflexion de la commission et de leur vision du travail collaboratif en équipe de direction ; devant les cadres de gestion, le Snceel et l'Aaces interviendraient *via* deux des membres de notre groupe.

1. Association des adjoints des chefs d'établissement du Snceel.  
2. Association nationale des cadres d'administration et de gestion de l'enseignement catholique.  
3. « Collaborer en équipe de direction », in : *Snceel* 690 (pp. 64-65).  
4. « Coopérer au sein d'une équipe de direction : des incontournables ! », in : *Snceel* 697 (pp.56-57).