



*Apprendre et vivre
la démocratie*

Pour une gouvernance démocratique de l'école



Council of Europe Publishing
Editions du Conseil de l'Europe

Pour une gouvernance démocratique de l'école

**Elisabeth Bäckman
et
Bernard Trafford**

Version anglaise:
Democratic governance of schools
ISBN 978-92-871-6088-1

Les vues exprimées dans cet ouvrage sont de la responsabilité des auteurs et ne reflètent pas nécessairement la ligne officielle du Conseil de l'Europe.

Tous droits réservés. Aucun extrait de cette publication ne peut être traduit, reproduit ou transmis, sous quelque forme et par quelque moyen que ce soit – électronique (CD-Rom, internet, etc.), mécanique, photocopie, enregistrement ou de toute autre manière – sans l'autorisation préalable écrite de la Division de l'information publique et des publications, Direction de la communication (F-67075 Strasbourg Cedex ou publishing@coe.int).

Couverture: Graphic Design Workshop, Conseil de l'Europe
Mise en page: Ogham/Mourreau

Editions du Conseil de l'Europe
F-67075 Strasbourg Cedex
<http://book.coe.int>

ISBN: 978-92-871-6334-9
© Conseil de l'Europe, janvier 2008
Imprimé dans les ateliers du Conseil de l'Europe

Sommaire

1. Introduction	5
2. Qu'est-ce que la gouvernance démocratique de l'école?	9
3. Quels sont les avantages d'une gouvernance démocratique?	11
4. Aspects clés d'une gouvernance démocratique de l'école: premiers éléments d'analyse	13
5. Quelle est ma position? Valeurs et comportements	21
6. Pas à pas vers la gouvernance démocratique	33
A. Gouvernance, direction, gestion et responsabilité	35
B. Education centrée sur les valeurs	44
C. Coopération, communication et participation: compétitivité et autodétermination de l'école	53
D. Discipline des élèves	62
7. Questions et réponses sur la gouvernance démocratique de l'école	71
8. Exemples de bonnes pratiques en Europe	75
9. Gouvernance démocratique: traits et éléments communs	83
10. Conclusion	87
Annexe I	89
Annexe II	91
Bibliographie	99

1. Introduction

Le présent manuel fait partie d'une série d'outils élaborés et produits par le Conseil de l'Europe pour aider les écoles et autres institutions éducatives à promouvoir et développer l'éducation à la citoyenneté démocratique, ou ECD (voir l'annexe II). L'ECD revêt une très grande importance pour le Conseil de l'Europe. En effet, si l'on veut que les 46 Etats membres puissent véritablement progresser ensemble sur la voie de la démocratie, il est fondamental de veiller à ce que la prochaine génération de jeunes citoyens soit préparée à jouer son rôle démocratique – chacun dans la société où il vit et dans le monde qui l'entoure, et notamment au niveau de l'Europe. L'ECD est ainsi un thème qui reviendra souvent dans cet ouvrage, comme dans toutes les publications qui constituent la «mallette ECD».

Quels sont les objectifs de ce manuel?

Le présent manuel est un outil pour la gouvernance démocratique de l'école, mais il est applicable à tous les types d'institutions éducatives et, de fait, à tout autre cadre dans lequel intervient l'éducation des jeunes. Le terme «école» est employé par souci de simplification. Il ne s'agit en aucun cas d'exclure d'autres formes ou lieux d'éducation. De même, les apprenants seront appelés «élèves», mais ce terme englobe aussi bien les très jeunes enfants (ils ne sont jamais trop jeunes pour apprendre et vivre la démocratie et la citoyenneté démocratique) que les jeunes adultes.

Cet outil vise à aider les lecteurs à évaluer dans quelle mesure leur établissement contribue à dispenser aux élèves une éducation à la citoyenneté – les préparant ainsi à l'exercice d'une citoyenneté adulte dans une démocratie – en s'intéressant au fonctionnement de l'école au quotidien et aux comportements des différents acteurs. Autrement dit, l'objectif n'est pas vraiment d'aborder l'enseignement de la citoyenneté à l'école. Il ne s'agit pas non plus de traiter de la théorie ou des principes de la démocratie et de l'éducation démocratique, ni même de l'ECD. Le but est essentiellement de fournir un outil pratique pour combler l'écart entre la théorie (par exemple la question de savoir comment préparer les jeunes à devenir des citoyens adultes participant à la démocratie) et la pratique (faire en sorte qu'ils fassent l'expérience de la démocratie dans tous les aspects de la vie de l'école, à tous les niveaux). C'est pourquoi, avant d'aborder le cœur de la question, nous commencerons par proposer quelques définitions. Le but est d'aider le lecteur à évaluer dans quelle mesure son établissement s'est engagé sur la voie de la démocratie, puis de donner des conseils et idées pratiques sur la manière de se lancer dans l'aventure (ou sur la façon d'aller plus avant sur cette voie), en dressant un bilan approprié des progrès déjà accomplis.

A qui s'adresse le manuel?

Aucune démocratie n'est parfaite; aucune école n'est parfaite; et aucune école n'est parfaitement démocratique! Ce manuel s'adresse en grande partie aux chefs d'établissement, généralement considérés aujourd'hui comme des professionnels intervenant au niveau le plus élevé de la gestion et qui ont le pouvoir et la responsabilité de déterminer dans une large mesure les modalités de fonctionnement de l'école. C'est en tout cas une définition que nous partageons entièrement!¹ Certes, il est vrai que le chef d'établissement est loin d'être la seule personne à détenir les pouvoirs et l'autorité en question, mais, dans une école, il est la première personne susceptible de lire ce manuel (avant de le faire lire à d'autres et circuler). Sans son soutien actif et son engagement, la démocratie pourra difficilement s'ancrer et se développer. Dans ces pages, nous employons les termes chef d'établissement et direction de manière interchangeable, en espérant que l'on voudra bien nous pardonner cette terminologie délibérément floue.

1. Les deux auteurs de la plus grande partie de cet ouvrage sont eux-mêmes chefs d'établissement.

Mais une démocratie compte de multiples acteurs, et ce manuel pourra être utilisé avec profit par toute personne qui s'intéresse à la réussite de l'école. Les élèves – c'est-à-dire (dans l'optique de ce manuel) les enfants et les jeunes âgés de 4 ans (ou moins) à 20 ans (et plus), qu'ils soient à l'école, à l'université ou dans un lycée professionnel ou technique, ou encore en apprentissage dans une entreprise – sont les premiers intéressés. Pour eux, le contenu de l'enseignement fourni et la manière dont il est dispensé revêtent une importance cruciale. On ne saurait trop insister sur le fait que la participation démocratique n'est pas l'apanage des enfants à partir d'un certain âge (par exemple ceux du secondaire). Bien au contraire, elle s'apprend mieux au tout début de la scolarisation. A ce stade, en effet, les plus jeunes enfants assimilent aisément les valeurs et les pratiques démocratiques, ils sont tout de suite capables de les vivre.

Les parents, et la collectivité dans son ensemble, sont doublement intéressés (contributions et résultats). Enfin, enseignants, formateurs et autres personnels, dans les écoles ou ailleurs, ont le droit et le devoir de donner leur point de vue sur l'éducation dispensée. Les chefs d'établissement doivent par conséquent établir et entretenir un large éventail de relations. Le présent manuel apporte des réponses à tous les partenaires et à toutes les parties prenantes en matière d'éducation des jeunes.

Pourquoi un tel outil?

Pourquoi les acteurs de l'éducation voudraient-ils utiliser ce manuel pour évaluer ou planifier leur démarche en faveur d'une approche plus démocratique? Les deux chapitres suivants aideront à répondre à cette question. En bref, c'est dans leur intérêt de le faire. Une école au fonctionnement et aux structures démocratiques ne fait pas que promouvoir l'ECD et préparer ses élèves à devenir des citoyens démocratiques et engagés, prêts à prendre leur place dans la société; cette dynamique fait également de l'établissement un lieu plus plaisant, plus créatif et plus efficace. La valeur ajoutée est immense, comme l'ont montré de nombreuses études, et les résultats en ce sens ne cessent d'être confirmés. Ce manuel ne se limite donc pas à décrire une mission qui relèverait du «moralement correct»: s'engager sur la voie de la démocratie est aussi une démarche pragmatique qui contribue à rendre la scolarité plus agréable et plus productive.

Comment fonctionne cet outil?

A plus d'un titre, la conception de ce manuel répond à la volonté d'engager un dialogue professionnel avec le lecteur. Diverses pratiques démocratiques peuvent être observées dans des proportions variables dans le fonctionnement d'une école. Au fil des pages, vous serez invité à établir une comparaison avec l'état des lieux dans votre établissement. Cette démarche représente la première étape d'un processus. Vous commencez par évaluer là où vous en êtes, vous et votre établissement, et vous finissez par planifier les mesures à prendre en vue d'enclencher ou approfondir une dynamique démocratique. Vous trouverez dans ces pages, nous l'espérons, conseils et encouragements pour vous aider dans cette aventure. Nous décrirons ainsi des situations ou des indicateurs dont nous pensons qu'ils sont courants, en vous invitant à comparer notre vision des choses et votre expérience. Nous espérons que cela peut constituer une manière utile de travailler ensemble – en tant que collègues.

En suivant cette méthode, donc, nous commencerons par vous expliquer, à travers deux courts chapitres, ce que nous entendons par «gouvernance démocratique de l'école» et quels sont, à notre avis, les avantages qui en découlent pour les établissements.

Puis nous entrerons sans plus attendre dans le vif du sujet. Le chapitre 4 expose dans les grandes lignes des aspects qui nous semblent constituer quatre facteurs clés de la gouvernance de l'école et qui devraient vous conduire à effectuer le même type d'analyse sur d'autres questions importantes grâce à la grille de planification de l'annexe I. Mais, avant toute chose, et nous insistons sur ce point, vous devrez lire le reste de ce guide!

Analyser le fonctionnement d'une école au regard de ces aspects clés illustre dans quelle mesure une institution d'enseignement contribue à l'ECD – ou réduit son efficacité. Pour cette évaluation, on peut identifier quatre stades de développement démocratique: du stade 1, où il n'y a pas trace

d'activité démocratique (l'ancienne école autoritaire), au stade 4, qui correspond à une forme déjà très avancée de vie démocratique.

Le chapitre 5 développe ces notions en explorant les valeurs sur lesquelles reposent ces différents modes de fonctionnement et les comportements qui en découlent. Le chapitre 6 fournit une mine (du moins nous l'espérons) d'idées et de stratégies pour franchir pas à pas les étapes décrites dans les chapitres précédents.

Vous trouverez au chapitre 7 les réponses aux questions les plus fréquemment posées concernant le développement de la pratique démocratique à l'école. Ces questions procèdent souvent d'une réticence assez naturelle à concéder une partie de son pouvoir. Nous espérons que ce chapitre contribuera à dissiper ou à apaiser ces craintes.

Le chapitre suivant fournit d'autres exemples de bonnes pratiques dans toute l'Europe. Enfin, le chapitre 9 examine les éléments communs que l'on peut s'attendre à trouver dans une école qui aura réalisé d'importantes avancées sur la voie de la démocratie. Ces modèles de bonnes pratiques pourront donner au lecteur des idées de stratégies. A vous de tenter de les mettre en œuvre dans votre propre établissement.

Vous trouverez à l'annexe I un tableau vierge, ou «grille de planification», à compléter. Nous l'avons conçu à votre intention pour vous permettre de conduire votre propre analyse selon l'approche décrite dans ce manuel. Enfin, l'annexe II, rédigée par Delphine Liégeois, consultante auprès du Conseil de l'Europe, donne un aperçu des politiques éducatives en Europe et des travaux réalisés par le Conseil de l'Europe dans le domaine de l'éducation à la citoyenneté démocratique.

Notre ambition était avant tout de vous offrir un outil à la fois utile et utilisable, mais nous espérons que ce manuel sera en outre intéressant et agréable à lire.

A propos des auteurs

Elisabeth Bäckman est chef d'établissement au Tullinge Gymnasium, lycée public d'enseignement secondaire (mixte) du sud de Stockholm, en Suède; ses effectifs sont de 660 élèves âgés de 16 à 19 ans. Vous pouvez la contacter à l'adresse suivante: elisabeth.backman@edu.botkyrka.se.

Bernard Trafford est chef d'établissement à la Wolverhampton Grammar School, collège et lycée privé (mixte) situé dans la région des Midlands (à 220 km de Londres), au Royaume-Uni; ses effectifs sont de 670 élèves âgés de 10 à 18 ans. Vous pouvez le contacter à l'adresse suivante: info@bernardtrafford.com.

2. Qu'est-ce que la gouvernance démocratique de l'école?

Les chefs d'établissement doivent tenir compte, dans leur gestion opérationnelle et stratégique, de plusieurs facteurs de poids: dispositions législatives, contenu des programmes, rôle des collectivités locales, des parents, des élèves, ressources financières, contexte socio-économique, concurrence, etc. De plus, la plupart de ces facteurs sont en changement constant et échappent au contrôle de la direction de l'école. Une bonne gestion ne suffit pas. Aujourd'hui, le travail du chef d'établissement s'inscrit «dans des systèmes plus ou moins décentralisés fondés sur les relations réciproques entre plusieurs partenaires autonomes»². L'expression «gouvernance de l'école», utilisée tout au long de ce manuel, recouvre une large définition du management de l'école, qui englobe à la fois des aspects instrumentaux et idéologiques. Par «démocratique», on entend que la gouvernance de l'école repose sur les valeurs des droits de l'homme, sur l'autonomisation et sur la participation des élèves, du personnel et des partenaires à toutes les décisions importantes de l'école.

Halász établit une distinction entre gouvernance et gestion de l'école:

«Il est important de souligner que “gouvernance” et “gestion” sont deux termes étroitement liés par leur sens mais très différents à certains égards. Le terme gouvernance met l'accent sur l'ouverture des écoles et des systèmes éducatifs tandis que celui de gestion insiste plutôt sur les dimensions techniques et instrumentales de la direction. Nous gouvernons les choses ou les êtres dont le comportement a toujours une part d'imprévisible (en raison, par exemple, de l'existence d'unités autonomes capables de défendre leurs intérêts et de négocier d'autres solutions possibles). Nous gérons les choses ou les êtres dont le comportement est facile à prévoir. La gouvernance nous fait entrer dans une dynamique de négociation, persuasion, marchandage, pression, etc., car nous n'avons pas le plein contrôle de ceux que nous gouvernons. Lorsque nous gérons, en revanche, nous avons tendance à donner des ordres et des instructions, parce que nous nous sentons investis d'un pouvoir légitime. S'agissant des systèmes éducatifs, nous préférons employer le terme gouvernance (...). Lorsque nous considérons les écoles en tant qu'unités organisationnelles, nous utilisons plus souvent le terme gestion. Cependant, étant donné que les écoles deviennent des institutions de plus en plus ouvertes ancrées dans les spécificités socio-économiques locales, constituant un ensemble complexe de différents besoins et intérêts, nous avons désormais tendance à faire usage, y compris à ce niveau, du terme gouvernance.»

Dans la mesure où les instances dirigeantes sont impuissantes à contrôler à elles seules de si nombreux facteurs, une approche ouverte et démocratique apparaît comme la seule façon d'assurer la gestion efficace et durable d'une école moderne. Néanmoins, une gouvernance démocratique n'est pas, pour la direction, uniquement un moyen d'assurer la pérennité de l'établissement. Cette approche s'impose pour d'autres raisons infiniment plus importantes.

Raisons éthiques

En théorie, les valeurs démocratiques sont universellement reconnues: «Tous les êtres humains naissent libres et égaux en dignité et en droits.»³ «(...) l'enfant qui est capable de discernement [a] le droit d'exprimer librement son opinion (...) [et] le droit (...) à la liberté de pensée, de conscience et de religion.»⁴ La quasi-totalité des pays, et même des écoles, possèdent des chartes de ce type. Mais si l'on veut réellement mettre en œuvre ces valeurs démocratiques dans une société, il faut les pratiquer au quotidien. Cela est particulièrement important pour les dirigeants de toutes sortes d'organisations, notamment les écoles.

2. Gábor Halász, «Governing schools and education systems in the era of diversity» (document préparé en vue de la 21^e session de la Conférence permanente des ministres européens de l'Éducation sur l'éducation interculturelle), Budapest, 2003.

3. Déclaration universelle des droits de l'homme, 1948.

4. Convention relative aux droits de l'enfant, articles 12 et 14, ONU, 1989.

Raisons politiques

Un véritable engagement en faveur de la démocratie doit être manifeste et se pratiquer à un stade précoce. Dans les «vieilles» démocraties, les jeunes risquent de considérer que la démocratie va de soi et, en conséquence, de se désintéresser de la participation. Lorsque l'histoire de la démocratie est plus récente et que ses fondements sont plus fragiles, tout échec peut entraîner une remise en cause des droits acquis. Mais si l'on a appris par l'expérience à surmonter au moins certains des problèmes habituels par la prise de décision démocratique, la foi en la démocratie s'en trouve renforcée, et l'on est mieux disposé à participer activement à la politique à l'échelon local, ou même national.

Une société en évolution rapide

Le flux de l'information est impossible à stopper et même à endiguer. Nous ne pouvons pas en protéger nos enfants. D'un autre côté, ce phénomène fait des jeunes d'aujourd'hui la génération la mieux informée jusqu'à présent. Dans ce contexte, comment leur apprendre à sélectionner et à porter un jugement lorsque nous ne sommes pas là pour décider quelle information est bonne ou mauvaise pour eux? Au lieu de futilités tentatives de censure ou de restrictions, il convient de leur enseigner à acquérir un esprit autonome et critique.

On assiste aujourd'hui à un changement de valeurs illustré par le passage du collectif à l'individuel, et par une tendance à se considérer, dans notre société du bien-être, davantage comme un client que comme un citoyen. Quand, pour un motif quelconque, des parents ne sont pas satisfaits de l'école de quartier fréquentée par leur enfant, ils ne vont pas se mobiliser, contacter le conseil de direction ou adhérer à l'association des parents d'élèves. Le plus souvent, ils éprouvent un sentiment de désaffection envers l'école, se désintéressent de l'éducation de leur enfant, voire tolèrent qu'il n'aille pas aux cours. Dans les sociétés où cela est possible, ils peuvent aussi décider de changer leur enfant d'établissement. Toutes ces réactions ont des incidences très négatives sur l'éducation des jeunes, sur l'école, ou sur les deux. Par conséquent, pour stimuler l'intérêt de nos enfants pour une citoyenneté active, nous devons leur démontrer, tout au long de leur formation, que participer à des décisions communes vaut la peine – et peut même être passionnant.

La société est en évolution rapide et constante. Il importe de mentionner ici certains des enjeux de ce début du XXI^e siècle. Entreprises et individus se déplacent d'une région du monde à l'autre, modifiant les structures économiques, démographiques et culturelles. Les innovations techniques présentent autant de menaces que d'opportunités à saisir. Tout Etat ou collectivité locale est soumis à des interactions et exposé à des forces globales qui échappent à tout contrôle démocratique. Par ailleurs, il faut reconnaître les effets positifs de la mondialisation sur notre vie quotidienne. Nous devons considérer la diversité et le changement comme des avantages et donner à nos enfants une éducation adaptée à ce monde.

3. Quels sont les avantages d'une gouvernance démocratique?

Une gouvernance démocratique de l'école est bonne pour votre établissement parce qu'elle...

1. ... améliore la discipline

La première objection au fait d'associer des partenaires, en particulier les élèves, à la prise de décision concerne généralement la discipline. Si les élèves ne peuvent pas suivre des règles strictes et simples, assorties de sanctions claires en cas de manquement, comment peut-on s'attendre à ce qu'ils prennent seuls des décisions réfléchies et responsables? L'expérience et les recherches montrent pourtant que les élèves à qui l'on fait confiance deviennent plus responsables. Des règles sont nécessaires, mais un pouvoir fondé sur des relations de confiance est beaucoup plus susceptible d'être maintenu qu'un pouvoir à base de menaces. Et les résultats sont plus efficaces lorsque personne ne regarde.

2. ... améliore l'apprentissage

L'apprentissage est un acte individuel. L'enseignant peut avoir une idée sur la manière d'apprendre, mais les styles d'apprentissage varient d'une personne à l'autre. Dans un environnement démocratique, les apprenants sont plus libres de choisir la manière de travailler qui leur convient le mieux, et – du moins dans une certaine mesure – ce qu'ils souhaitent apprendre. L'insuffisance de résultats et le manque de motivation sont des problèmes qui ont tendance à se réduire lorsque l'élève a plus de latitude pour choisir quoi étudier et comment, et, si possible, comment être évalué.

Gustav Trolen est professeur d'histoire au Tullinge Gymnasium, un lycée d'enseignement secondaire en Suède. Pendant l'année, il effectue trois évaluations. A chaque fois, les élèves peuvent choisir entre une épreuve écrite, un test classique sous forme de questions auxquelles il faut répondre, ou un examen oral. Seule restriction: les trois évaluations ne peuvent pas toutes être du même type. Une au moins doit être différente des autres. Cette liberté de choix peut ne pas sembler énorme, mais cela rend les élèves plus confiants et contribue à réduire leur nervosité.

3. ... réduit les conflits

Lorsque des groupes de personnes passent beaucoup de temps ensemble pendant une période relativement longue, il y a toujours des risques de tension ou de conflit. Les différences, l'incompréhension de l'autre au sein du microcosme scolaire peuvent facilement déboucher sur l'intolérance, la discrimination, l'intimidation et le harcèlement, voire la violence. Pour survivre dans un environnement autoritaire où le rang et la position sociale sont plus importants que les droits individuels, par exemple, on peut ressentir le besoin de nouer des alliances afin d'obtenir une protection ou des faveurs personnelles. De telles circonstances créent un terrain propice à la discrimination et au harcèlement. Si l'on parvient à instaurer un sentiment de respect mutuel, la cour de l'école deviendra probablement un endroit plus agréable et plus sûr.

4. ... rend l'école plus compétitive

La décentralisation de la gestion de l'école et la concurrence entre établissements constituent des phénomènes relativement nouveaux dans la plupart des pays européens. La concurrence peut être rude, particulièrement en zone urbaine.

Les citoyens européens d'aujourd'hui sont bien informés, généralement instruits, et ils considèrent les droits civils comme des acquis. Ils s'attendent à ce que la société respecte les souhaits et les aspirations

qu'ils ont pour leurs enfants, et les désirs des enfants eux-mêmes. Les enfants ne sont plus éduqués pour obéir à l'autorité sans poser de questions. L'école doit s'adapter à ces vues. Si les parents ont l'impression que leur enfant n'est pas traité avec le respect qui lui est dû, ils vont probablement être mécontents vis-à-vis de l'établissement, et, s'ils en ont la possibilité, ils en choisiront un autre.

5. ... garantit l'existence future de démocraties durables

Les enfants ne font pas ce qu'on leur dit de faire: ils font comme nous. Il est inutile de parler de la démocratie à l'école si nous ne la pratiquons pas. Et il ne suffit pas de laisser les élèves décider de choses simples, comme la couleur des murs de la salle de classe lorsqu'il faut les repeindre. Ils doivent se voir reconnaître une influence, et apprendre ainsi les responsabilités d'une véritable participation dans des domaines fondamentaux pour leur apprentissage et leur vie quotidienne à l'école: méthodes pédagogiques, politiques de l'école, planification du trimestre, questions budgétaires et recrutement de nouveaux personnels, pour n'en citer que quelques-uns. Tout cela ne se fait certes pas en un jour et il n'y a pas de méthodes toutes faites valables pour tous, mais nous sommes convaincus que cette approche est la meilleure manière de mettre en œuvre l'éducation à la citoyenneté démocratique en Europe.

Dans les chapitres suivants, nous décrirons plus en détail les avantages d'une gouvernance démocratique de l'école et la manière dont vous pouvez y parvenir – tout en bénéficiant d'autres avantages, par exemple un cadre de travail plus agréable pour tous – sans craindre de sombrer dans la confusion et le désordre.

4. Aspects clés d'une gouvernance démocratique de l'école: premiers éléments d'analyse

Comment un chef d'établissement peut-il évaluer où en est son établissement en matière de gouvernance démocratique? Dans quelle mesure la manière dont l'école est dirigée, gérée et administrée contribue-t-elle à promouvoir l'éducation à la citoyenneté démocratique (ECD)? Est-il possible d'apprécier jusqu'à quel point l'école s'est engagée sur la voie de la démocratie, et s'il reste beaucoup de chemin à faire?

Pour procéder à cette évaluation, une approche possible est de prendre un aspect de la vie scolaire et d'examiner le fonctionnement de l'établissement dans ce domaine au regard des trois principes du Conseil de l'Europe en matière d'ECD (voir l'annexe II), à savoir:

- Droits et devoirs
- Participation active
- Valorisation de la diversité

Certains champs de l'activité scolaire, ainsi que la démarche de l'école dans ces domaines, ont à l'évidence plus d'importance que d'autres si l'on veut évaluer dans quelle mesure la gouvernance est démocratique, si une dynamique démocratique a été enclenchée, ou si elle est purement autoritaire. Nous avons distingué quatre grands volets:

- Gouvernance, direction et responsabilité
- Education centrée sur les valeurs
- Coopération, communication et participation: compétitivité et autodétermination de l'école
- Discipline des élèves



*Conseil des élèves à la Wolverhampton Grammar School
(Wolverhampton, Royaume-Uni)*

Bien évidemment, chaque école trouvera d'autres aspects qui lui apparaîtront comme tout aussi importants; nous avons privilégié les points ci-dessus, car ils couvrent bien notre sujet. La manière dont une école est dirigée et gérée, sa cohésion et la manière dont elle est tenue de rendre des comptes donnent inévitablement une idée de son degré de fonctionnement démocratique. De même, si nous acceptons que l'éducation est (ou devrait être) axée sur des valeurs, celles-ci doivent être profondément ancrées dans les valeurs de la démocratie si tant est que l'objectif est véritablement de promouvoir l'ECD – d'où le deuxième volet.

Le troisième volet peut sembler un curieux amalgame de thèmes, mais ceux-ci sont liés entre eux et ils entrent en synergie. La coopération et la communication dépendent de la manière dont l'école s'inscrit dans son secteur et dans la communauté qu'elle dessert, ainsi que de la façon dont elle réagit

non seulement à cet environnement, mais aussi aux élèves qui sont sa raison d'être et à leurs parents, qui sont aussi des partenaires. La coopération et la communication ont également beaucoup à voir avec la volonté de l'école d'établir des partenariats: dans quelle mesure recherche-t-elle activement des liens avec d'autres organisations? Par exemple, quelle est sa démarche vis-à-vis des entreprises locales? Va-t-elle les contacter uniquement dans le but d'obtenir de l'argent, ou cherche-t-elle à créer une relation allant dans les deux sens, véritablement réciproque et mutuellement profitable? La compétitivité et l'autodétermination de l'école sont regroupées dans ce même volet car, dans toute l'Europe, la volonté d'améliorer l'école (qui va de pair, dans de nombreux pays, avec un climat de concurrence – favorisé par les pouvoirs publics – entre les établissements) peut, si l'on n'y prend garde, agir comme une puissante entrave à la coopération démocratique et à la communication. Pour pouvoir évaluer la situation, il faudra donc probablement déterminer dans quelle mesure l'école est capable de neutraliser ou gérer les tensions entre coopération et concurrence. Le propre de la démocratie est justement de devoir gérer sans cesse ce type de contradictions, plutôt que de les cacher ou de les laisser dégénérer en conflits humains.

Concernant le quatrième volet, le fait que la discipline (ou, plutôt, l'indiscipline) soit devenue dans toute l'Europe un motif de préoccupation de si nombreuses écoles (voire de l'ensemble du système éducatif) nous a conduits à retenir cet aspect. Il nous semble également intéressant d'aborder cette question en raison de l'idée fautive mais répandue (trop souvent attisée par la presse et la télévision) selon laquelle la démocratie à l'école est incompatible avec une bonne discipline. Cet aspect présente l'avantage de constituer une unique thématique, alors que les trois autres volets regroupent plusieurs thèmes. Par conséquent, celui-ci sera peut-être le plus simple à utiliser à titre d'exemple lorsque vous déterminerez vos propres aspects clés en vue de les analyser au moyen de la grille.

Il serait simpliste de prétendre qu'une école est soit entièrement démocratique au regard de l'un ou l'autre de ces grands volets – et encore moins de tout autre aspect identifié par l'école elle-même –, soit entièrement hostile à une gouvernance démocratique. La démocratie est souvent décrite comme une aventure; toute école qui tentera de déterminer sa position sur cette voie constatera inévitablement que de grands progrès auront été accomplis dans certains domaines, mais qu'elle aura à peine progressé sur d'autres plans. Cela est tout naturel: il n'y a pas de quoi désespérer! Bien au contraire, nos succès doivent nous encourager et nous inciter à agir avec une détermination renouvelée pour aborder les aspects qui n'ont pas encore suffisamment évolué.

On trouvera ci-après notre analyse des quatre volets sous forme de tableau. En les évaluant au regard des trois principes de l'ECD, nous nous sommes efforcés de dégager quatre étapes sur la voie de la démocratie et d'en décrire des caractéristiques simples, illustrées par des propos que l'on pourrait couramment entendre dans une école qui en serait à ce stade.

Dans chaque cas, la première étape décrit la situation d'une école qui ne s'est pas du tout engagée sur la voie de la démocratie et qui s'en tient aux valeurs autoritaires d'autrefois.

La quatrième étape, en revanche, décrit clairement la situation d'une école où les valeurs et la pratique démocratiques imprègnent tous les aspects de la vie scolaire. Cela en fait-il une «bonne école»? Nous pensons que oui! Il est universellement reconnu que, dans une démocratie, la finalité de l'école est de permettre aux enfants de maximiser leur potentiel sur le plan scolaire, de les armer pour la vie et de développer leur capacité à participer pleinement à la société. Une école aura beau obtenir d'excellents résultats scolaires, si elle faillit à sa mission sur les deux autres plans, nous ne pouvons pas dire que ce soit une bonne école.

Il y a lieu de souligner un aspect important, à savoir la fusion des cases des dernières colonnes du tableau au fur et à mesure de la progression vers le stade 4. Notre analyse fait apparaître que plus l'école avance sur la voie de la démocratie, plus son style et son mode de fonctionnement dans les différents domaines de la vie scolaire évoluent vers davantage de cohérence. Cela ne devrait pas nous étonner.

Les descripteurs utilisés dans les tableaux sont très succincts. Après avoir étudié les quatre tableaux et avoir fait une comparaison avec l'expérience de votre propre établissement, il vous faudra passer au chapitre suivant, qui analyse beaucoup plus en détail les valeurs et les comportements qui sous-tendent et caractérisent les étapes définies pour chacun des quatre grands volets, sous l'angle des trois principes de l'ECD.

2 ^e volet		Education centrée sur les valeurs			Valorisation de la diversité		
Principes	Droits et devoirs	Participation active		(a) Programme approprié pour tous les apprenants.	(b) Les manuels scolaires sont objectifs.	(c) Enseignement également accessible à tous.	
Interprétation au regard de l'ECD: descripteurs généraux	Les principes de l'ECD et de l'éducation aux droits de l'homme (EDH) sont exprimés dans le programme.	(a) Les élèves ont le droit de décider de ce qu'ils veulent apprendre.	(b) Prise en compte de différents styles d'apprentissage.				
Stade 1	Le programme de l'école n'exprime pas les valeurs de l'ECD/EDH.	Les maîtres sont décidés en détail par les autorités.	Les méthodes pédagogiques sont choisies par les enseignants.	Tendance au conformisme dans les programmes.	Les manuels scolaires présentent les vues majoritaires/du groupe dominant comme étant la norme, et les valeurs des minorités comme des déviations.	Les filles ne sont pas encouragées à étudier des matières traditionnellement «masculines».	
Propos typiques	«Notre rôle est d'apprendre aux enfants à lire et à écrire. Le reste est l'affaire des parents.»	«Le choix des thèmes à étudier est mieux fait par des spécialistes.»	«Les enseignants sont beaucoup plus performants lorsqu'ils appliquent leurs propres méthodes.»	«Le pays (l'école) a besoin d'ordre, pas d'anarchie!»	«Lorsque vous êtes à Rome, vous devez apprendre à faire comme les Romains.»	«Les filles réussissent mieux dans certaines matières que dans d'autres.»	
Stade 2	Les valeurs de l'ECD/EDH figurent au programme, mais pas en termes impératifs.	Les élèves ont la possibilité de donner leur avis.	Les élèves ont une certaine latitude dans leur travail, mais les différentes options possibles sont toujours décidées par l'enseignant.	Les besoins particuliers sont reconnus. Des origines culturelles différentes sont perçues comme un handicap auquel on peut remédier. Certaines mesures sont prises pour tenir compte des différences	Certains manuels peuvent être entachés de préjugés, mais les parties inappropriées sont ignorées.	L'école se déclare prête à accueillir des élèves appartenant à des minorités, mais aucune action positive n'est mise en œuvre en vue de promouvoir leur intégration.	
Propos typiques	«Cette partie du programme est agréable. C'est comme de la poésie.»	«Il est plus facile de faire régner l'ordre si on laisse les élèves s'exprimer.»	«Nous laissons toujours les élèves décider de l'ordre dans lequel ils veulent faire les exercices.»	«Je n'ai jamais vu de discrimination dans mon école.»	«Nous n'allons pas acheter de nouveaux livres juste parce que cela pourrait heurter la sensibilité d'un ou deux élèves. Il y a des priorités plus importantes.»	«Nous faisons de notre mieux. Si cela ne vous convient pas, je vous suggère de choisir un autre établissement.»	
Stade 3	Le premier paragraphe du programme souligne que les valeurs de l'ECD/EDH sont des valeurs fondamentales de toute éducation. Les politiques scolaires locales insistent sur l'importance du respect des droits de l'homme.	Les enseignants sont encouragés à associer les élèves au processus pédagogique. Enseignants et élèves planifient le cours ensemble, en laissant place aux choix individuels.	«Aider les élèves à choisir leurs propres matières est la meilleure façon de les motiver.»	Programme approprié pour tous.	Refus de manuels non objectifs.	Les réalisations et les spécificités culturelles des minorités sont mises en avant et louées. La question du sexisme est activement abordée.	
Propos typiques	«Notre credo est le respect de toutes les parties prenantes dans cet établissement.»	«Les élèves sont beaucoup plus performants lorsqu'ils appliquent leurs propres méthodes.»	«Les élèves ont la meilleure façon de les motiver.»	«Lorsqu'ils quitteront cette école pluriculturelle, nos élèves auront des qualifications uniques, qui leur seront très utiles à l'avenir.»	«Je contacterai l'éditeur aujourd'hui. Nous voulons être remboursés.»	«Pourquoi les garçons pensent-ils important?»	
Stade 4	Les valeurs de l'ECD/EDH ne figurent pas que sur le papier. Elles constituent le pivot de la vie scolaire. L'égalité et le respect des droits fondamentaux imprègnent l'air que l'on respire à l'école. La direction prêche par l'exemple en matière de démocratie et de respect d'autrui.	Il est acquis que les élèves ont la maîtrise de leur propre apprentissage.	«S'agissant de l'apprentissage, les élèves sont les experts en la matière – nous avons beaucoup à apprendre d'eux.»	Les chefs d'établissement font preuve, dans leur démarche et en paroles, d'une attitude ouverte et respectueuse de la diversité.	En l'absence de manuels neutres, l'école produit ses propres documents.	Apprendre à gérer la diversité est considéré comme une compétence supplémentaire et précieuse, pour tous les élèves et pour l'ensemble de l'équipe pédagogique.	
Propos typiques	«Tout manque de respect envers qui-conque sera immédiatement sanctionné.»			«Comment pouvons-nous apprendre les uns des autres et grandir ensemble?»	«Il vaut mieux faire soi-même plutôt que d'utiliser de mauvais livres.» «Une école démocratique est capable de produire ses propres supports pédagogiques.»	«Les termes intégration et diversité prennent enfin tout leur sens.»	

3 ^e volet		Coopération, communication et participation: compétitivité et autodétermination de l'école						
Principes		Droits et devoirs			Participation active		Valorisation de la diversité	
Interprétation au regard de l'ECD: descripteurs généraux	(a) L'école recherche activement l'amélioration de son offre et (lorsque les établissements sont mis en concurrence au niveau national) de ses avantages concurrentiels – mais toujours dans le but d'améliorer les résultats de ses élèves et de ses autres partenaires ou parties prenantes, et non pas pour être mieux placée en matière de statut, richesse ou pouvoir.	(b) L'école s'emploie activement à contribuer au bien-être de la collectivité locale: elle s'ouvre aux organisations extérieures pour aborder tout problème éventuel, et fait toujours passer en premier les droits et les besoins des élèves.	(c) Parents et familles s'engagent activement aux côtés des élèves et de l'école; toutes les parties reconnaissent pleinement leurs droits et devoirs concernant l'éducation des enfants.	(a) Parents et familles s'engagent activement aux côtés des élèves et se préoccupent de l'éducation de leurs enfants. Il y a un va-et-vient constant d'information entre la maison et l'école et entre l'école et d'autres organisations.	(b) L'école participe activement à la vie du quartier. Elle accepte volontiers la participation de partenaires extérieurs (ONG et entreprises) dans l'élaboration des programmes et des activités d'apprentissage – en faisant toujours passer en premier les besoins des élèves.	(c) L'école élabore des stratégies dans le cadre de ses efforts d'amélioration, mais (y compris dans un climat concurrentiel) partage toujours ses bonnes pratiques professionnelles avec d'autres organisations.	(a) La direction met tout en œuvre pour veiller à ce qu'il y ait une bonne communication avec des groupes difficiles à atteindre pour les inciter à participer pleinement à la vie de l'école.	(b) La volonté d'amélioration constante de l'offre et des résultats n'en conduit pas pour autant à exclure certains groupes dont on pourrait penser qu'ils risquent d'entraver les progrès.
	Stade 1 caractéristiques	L'école doit prouver qu'elle est la meilleure et les élèves doivent se montrer à la hauteur.	La direction se concentre uniquement sur les intérêts et le bon fonctionnement de l'école, qui doit être préservé par-dessus tout.	L'école décourage la participation ou toute consultation des parents: l'expert, c'est l'institution.	La direction se limite à tenir les parents informés des activités de l'école.	Les autres institutions sont perçues comme des concurrentes. L'école ne diffuse pas ses expériences de bonnes pratiques.	La direction considère qu'il n'entre pas dans le rôle de l'école de promouvoir l'égalité entre les sexes. Le cas échéant, c'est aux filles de se manifester.	Vision négative des groupes minoritaires ou défavorisés. La direction pense qu'ils risquent de faire baisser le niveau et les voit comme une menace.
Propos typiques	«Cet établissement est le meilleur du secteur/de la région: vous devez avoir le niveau.»	«L'école passe avant tout.»	«L'école sait ce qu'elle fait.»	«Nous disons aux parents ce qu'ils ont besoin de savoir.»	«Nous ne voulons pas d'interférence. Les experts, c'est nous.»	«Si les filles estiment ne pas être traitées équitablement, elles n'ont qu'à le dire.»	«Ils tirent vers le bas ceux qui sont prêts à travailler dur.»	
Stade 2 caractéristiques	La réussite de ses élèves est pour l'école un moyen de relever son propre prestige.	L'école reconnaît qu'elle s'inscrit dans le cadre d'une communauté plus large, mais son engagement vis-à-vis de cette dernière est inexistant ou très limité.	L'école sait qu'elle est là pour ses élèves et, dans une certaine mesure, pour leurs parents, mais ne les considère en aucun cas comme des partenaires.	Elèves et parents sont considérés comme des parties prenantes – mais pas comme des participants: ce sont plutôt les sujets de l'omniscience de l'école.	L'école est prête à s'engager aux côtés d'autres partenaires, mais ne leur fait pas entièrement confiance: en réalité, elle recherche essentiellement leur soutien matériel.	L'école a une attitude passive vis-à-vis des groupes difficiles à atteindre ou minoritaires. Elle considère qu'il leur appartient de participer s'ils le désirent.	L'école se méfie des élèves qui ne rentrent pas dans la norme et les voit comme une source de problèmes possibles (probables?) qu'il importe de maîtriser.	
Propos typiques	«Vos résultats doivent être excellents: l'école compte sur vous.»	«C'est une bonne chose que le quartier utilise nos équipements sportifs.»	«Nous indiquons très clairement ce que nous attendons des élèves – et de leurs parents.»	«Nous tenons les parents informés et ils peuvent toujours nous contacter.»	«Nous n'avons pas besoin de l'expertise des entreprises, mais nous aimons leur argent.»	«Nous ne pouvons pas les forcer à participer s'ils ne le souhaitent pas.»	«Cela va bien tant qu'ils acceptent ce que nous attendons d'eux.»	

3 ^e volet Principes					Coopération, communication et participation: compétitivité et autodétermination de l'école	
Droits et devoirs		Participation active		Valorisation de la diversité		
Stade 3 caractéristiques	Enseignants et élèves sont soumis à la pression des résultats, en partie pour le bien des élèves, mais sans perdre de vue la concurrence.	L'école participe et apporte son appui aux activités de la communauté locale, mais ne l'associe pas à son fonctionnement interne.	L'école entretient des contacts réguliers avec les parents et les familles des élèves. Elle se veut accueillante et les invite à donner leur avis.	L'école tient à ce que l'information circule dans les deux sens et est heureuse de connaître les vues des parents. Elle noue des liens avec des organisations et les invite à faire profiter les élèves de leur expertise par le biais de conférences ou de conseils.	L'école fait d'importants efforts pour aller au-devant de et recruter des élèves et des enseignants issus de minorités ou de groupes difficiles à atteindre et pour les intégrer avec succès dans la culture scolaire.	
Propos typiques	<i>«Vous devez tendre à l'excellence – pour vous-mêmes et pour l'école.»</i>	<i>«Nous sommes heureux de pouvoir assumer notre rôle au sein de la collectivité.»</i>	<i>«Nous voulons entendre ce que vous avez à dire.»</i>	<i>«Nous sommes heureux d'accueillir à l'école, sur une base régulière, les parents et de nombreux autres visiteurs.»</i>	<i>«Nous sommes fiers de la manière dont nous encourageons et appuyons la diversité.»</i>	
Stade 4 caractéristiques	L'école se donne pour mission la recherche de l'excellence et de la réussite de tous les élèves. Bien évidemment, cela profite aussi à l'établissement et à la collectivité.	La direction considère que toutes les parties prenantes et la collectivité elle-même ont beaucoup à apporter à l'école, et inversement.	L'école considère toutes les parties prenantes et ses partenaires comme de précieux collaborateurs et comme des bénéficiaires potentiels de ce qu'elle-même pourrait apporter. Sa démarche va bien au-delà d'un simple partenariat, il s'agit d'un véritable engagement démocratique.			
Propos typiques	<i>«Vous devez vous donner pour objectif de parvenir à l'excellence. Vous travaillez pour vous, mais cela ne nous fera pas de mal non plus!»</i>					<i>«Nous travaillons tous ensemble, pour le bien de tous.»</i>

Discipline des élèves			
4 ^e volet	Droits et devoirs	Participation active	Valorisation de la diversité
Principes Interprétation au regard de l'ECD: descripteurs généraux	Les droits et devoirs des citoyens démocratiques se reflètent dans les droits accordés aux élèves et dans les responsabilités qu'ils doivent assumer.	Les élèves arrêtent et négocient des règles et veillent à ce qu'elles soient mises en œuvre et respectées – à la fois par le biais de structures de responsabilité (par exemple système où la discipline est assurée par certains élèves) et en tant que «bons citoyens».	Les différents besoins et attentes des élèves issus de minorités sont compris et pris en compte dans la structure disciplinaire qui est négociée et convenue au sein de l'établissement avec la participation de tous les acteurs – et qui s'applique à tous.
Stade 1: caractéristiques <i>Propos typiques</i>	La direction de l'école définit et fait appliquer le règlement – même lorsque les élèves le prennent mal ou refusent d'obtempérer. «Nous vous dirons ce que vous devez faire – et vous vous exécuterez, sinon...»	«Contentez-vous de faire ce qu'on vous dit.»	Le règlement, c'est le règlement. Aucune disposition n'est prise pour tenir compte de cultures, de milieux sociaux ou de besoins différents. «C'est à vous de vous adapter.»
Stade 2: caractéristiques <i>Propos typiques</i>	La direction de l'école définit et fait appliquer le règlement, mais reste à l'écoute des élèves – et est fréquemment déçue par leurs réactions. «Nous écouterons ce que vous avez à dire, mais vous savez bien que l'école a raison. Vous devez avoir une bonne conduite.»	«Il faudrait vous montrer plus responsables!»	L'école se montre relativement sensible à la diversité des élèves et peut adopter certaines règles pour tenir compte de ces différences (par exemple tenue vestimentaire ou autres observances religieuses). «Nous savons que vous êtes différents et nous allons en tenir compte, mais vous n'en devez pas moins vous adapter, sinon...»
Stade 3: caractéristiques <i>Propos typiques</i>	L'école fixe des limites à la portée des concessions qu'elle propose. Beaucoup de règles sont néanmoins négociées et convenues avec les élèves.. «Nous pouvons en parler, mais il va de soi que nous attendons un certain résultat – autrement, vous risquez de nous décevoir.»	... et plusieurs élèves contribuent à l'élaboration du code de conduite, voire veillent à son application.	Les minorités sont associées au processus de consultation existant. «Nous veillons à ce que les minorités soient représentées dans les négociations concernant le règlement.»
Stade 4: caractéristiques <i>Propos typiques</i>	Le code de conduite et le règlement de l'établissement sont entièrement élaborés par la consultation et la négociation avec les élèves, en veillant à ce que toutes les minorités soient pleinement associées au processus. S'agissant de l'application et du respect de ces textes, les élèves ont un grand rôle à jouer en se comportant en «bons citoyens». Ils peuvent aussi assumer des responsabilités à cet égard (élèves chargés de la discipline ou de l'encadrement). «Nous associerons tout le monde à la planification, à la négociation et à l'application d'un code de conduite qui garantira la sécurité, le bon ordre et le respect de tous.»		

5. Quelle est ma position?

Valeurs et comportements

Quels que soient les principes et valeurs énoncés dans la législation ou dans les documents d'orientation, c'est le comportement du chef d'établissement qui compte le plus. Lorsqu'on se rend dans une école pour la première fois, certaines indications témoignent du degré de gouvernance démocratique. On le voit au ton des messages sur les tableaux d'affichage, à la manière dont on est traité par les élèves et le personnel, à l'état des murs et du mobilier, aux relations dans la cour de l'établissement et en dehors de la salle de classe, et à bien d'autres détails. Le degré d'investissement de la direction, des élèves et du personnel dans l'école transparaît dans leur comportement à tous les niveaux.

Le présent chapitre donne des exemples illustrant la manière dont les valeurs, et tout particulièrement les valeurs de l'ECD, conditionnent la gouvernance et la vie quotidienne de l'école. Pour ce faire, nous allons reprendre les principaux volets décrits précédemment.

5.1. Gouvernance, direction, gestion et responsabilité

Stade 1

La direction considère qu'elle n'est responsable/comptable de ses actes qu'envers une autorité supérieure (bureaucrate ou homme fort).	Autoritaire (absence de consultation).	S'agissant des tâches à accomplir, délégation des responsabilités sans liberté d'action.	La direction assume l'entière responsabilité et en porte tout le poids.	La direction reconnaît les différences mais ne les valorise pas.
--	--	--	---	--

La direction est confrontée à des exigences souvent conflictuelles – législation nationale, conseils de direction locaux, syndicats, élèves et parents, communautés locales... Comment décider des priorités lorsque ces demandes sont incompatibles?

Le chef d'établissement est avant tout responsable devant des autorités supérieures. Au sein de l'école, il est considéré comme le représentant du conseil de direction ou de l'Etat et est respecté en raison de sa position et de son rang.

Tout partage du pouvoir est exclu à ce stade. Il n'est pas même jugé nécessaire de consulter les élèves ou le personnel avant de prendre les décisions, tout particulièrement lorsque le règlement est clair et facile à interpréter. Si le chef d'établissement reprend une suggestion de l'un de ses subalternes, il la fait sienne.

Certaines affaires courantes peuvent être déléguées, mais elles sont toujours accompagnées d'instructions détaillées. Le contrôle est important.

Les responsabilités et la direction ne sauraient être partagées. Le chef d'établissement assume l'entière responsabilité de l'ensemble des activités et de toutes les décisions. Il est prêt à subir toutes les conséquences en cas d'échec. L'école est toujours représentée par la direction.

La diversité est l'un des problèmes de la société moderne. Il est important de traiter les personnes et les problèmes conformément aux règles et règlements existants, sans établir de distinctions.

Propos typiques:

«Le patron c'est moi!»

«J'ai toujours raison.»

«Il serait peut-être plus simple de faire comme vous le proposez, mais le règlement est très clair sur ce point.»

«Je me vois comme la personnification de toutes les valeurs incarnées par cette école.»

Stade 2

La direction n'ignore pas les autres parties prenantes et mesure les conséquences négatives de ses décisions.	La direction informe les autres de sa décision avant de l'appliquer.	Une certaine liberté d'action est autorisée, mais sous supervision étroite. L'objectif est de garantir le bon fonctionnement de l'établissement.	Responsabilité en paroles non suivie d'action – la direction prend tout sur ses épaules. Tendance à se poser en martyr.	La direction fait preuve d'une certaine sensibilisation à la diversité, mais ne prend aucune mesure pour valoriser les différences.
---	--	--	---	---

Un style de direction autoritaire comme celui du stade 1 se rencontre de moins en moins dans l'Europe d'aujourd'hui. Au stade 2, la loyauté envers les instances supérieures demeure une caractéristique très importante, mais on peut observer de timides tentatives visant à atténuer les effets des règles générales sur des individus vulnérables. Toutefois, on n'entendra jamais le chef d'établissement critiquer une nouvelle directive émanant des autorités supérieures. S'il comprend l'intérêt d'entretenir une bonne relation avec toutes les parties prenantes, l'information est pour lui un moyen de communication. Elle est donc essentiellement à sens unique, le but étant de favoriser l'acceptation des décisions prises par la direction ou d'autres instances.

A ce stade, le chef d'établissement trouve le partage des responsabilités trop risqué: les parties prenantes lui paraissent si irresponsables! La critique est perçue comme une perturbation d'une routine bien rodée plutôt que comme un point de départ pour l'amélioration. Dès lors, il semble plus sûr de vouloir renforcer la loyauté envers le système.

En conséquence, il importe de donner une impression de tolérance. Parallèlement, la diversité est perçue comme un écart par rapport à la norme. Face à ce problème, l'objectif recherché est de renforcer la «conformité».

Propos typiques:

«Ce point a déjà été décidé. Question suivante?»

«Je n'arrive pas à comprendre pourquoi ils n'aiment pas cette nouvelle procédure. Je l'ai pourtant expliquée en détail lors de notre dernière réunion pédagogique.»

«Vous n'avez pas l'air d'accord. Je ne me suis peut-être pas exprimé assez clairement.»

Stade 3

A ce stade, d'importantes mesures ont été prises en vue d'introduire une gouvernance démocratique:

La direction met les besoins de ses partenaires sur un pied d'égalité avec ceux des instances supérieures et noue des alliances avec plusieurs groupes de pression.	La direction donne toute la latitude voulue aux responsables, mais uniquement dans des domaines d'importance très secondaire. Son premier souci demeure le bon fonctionnement de l'activité principale.	Il y a une véritable évolution vers le partage des responsabilités, mais cela ne concerne probablement que les domaines «faciles» (festivals, activités périscolaires, etc.).	Sensibilisation à la diversité: les initiatives les plus faciles (par exemple publications de l'école) font une place à la diversité; existence de règles non discriminatoires; reconnaissance de la diversité religieuse; la politique d'admission est fondée sur l'intégration; l'école répond aux besoins particuliers et favorise l'égalité des chances, indépendamment de l'origine sociale. Cependant, la diversité n'est guère prise en compte dans l'enseignement et les programmes.
---	---	---	--

Ici, l'aspect primordial est l'attachement sans faille à des valeurs fondamentales telles que les droits de l'homme. L'accent est mis sur les buts et non plus essentiellement sur le règlement. Les décisions importantes ne sont prises qu'après consultation des intéressés. Autant que possible, la prise de décision est fondée sur le consensus. La direction et le personnel de l'école montrent, en paroles et en actes, qu'ils tiennent compte de l'opinion des élèves. Tous les documents d'orientation soulignent l'importance de reconnaître aux parties prenantes une influence réelle sur les principales questions. La confiance est un aspect fondamental. Les règles et pratiques quotidiennes sont exprimées en termes de responsabilités plutôt que d'interdictions.

La direction de l'école juge indispensable de convaincre les élèves de la valeur intrinsèque de la démocratie. A cet égard, une approche possible est de leur donner un pouvoir de décision, du moins dans les domaines les plus faciles. (Le chef d'établissement veille encore à ne pas accorder trop de pouvoir aux élèves et au personnel.)

Le respect de la diversité est considéré comme allant de soi. Les différences sont admises et des mesures sont prises pour favoriser la compréhension ou instaurer des formes de compensation.

Propos typiques:

«Avant de procéder à la réfection de la cour, nous devons consulter les enfants. Sur ce point, les experts, c'est eux!»

«Les représentants du conseil des élèves présenteront une proposition de nouveau règlement lors de notre prochaine réunion des professeurs. Ils tiennent à avoir notre avis.»

Vous pourrez passer au stade 3 sans grand risque si votre soutien du droit à la participation repose sur une conviction profonde et une véritable croyance dans les valeurs démocratiques, et si vous considérez les enfants comme des sujets dignes de respect, et non pas comme des têtes vides à remplir de compétences utiles (ou même comme des objets adorables en votre possession et malléables à volonté, en faisant abstraction de leur volonté propre – approche surprotectrice, sous des dehors très séduisants, parce que bienveillants, qui porte atteinte à l'autonomisation des enfants).

Stade 4

La direction s'emploie à créer un consensus et un climat de confiance entre les différents niveaux, reconnaît officiellement les intérêts des partenaires et utilise sa propre expérience pour influencer les décisions politiques.	La consultation, dans les couloirs ou à caractère officiel, produit un flux d'informations systémique et structuré.	Partage des responsabilités, y compris dans les domaines difficiles (budget, programme, planification stratégique, formation pratique des enseignants, progression personnelle, évaluation, enseignement, etc.).	La direction met en avant la diversité et l'utilise comme un atout/une valeur ajoutée pour la gouvernance de l'école. La diversité donne aux élèves des compétences supplémentaires/additionnelles. Elle constitue l'un des plus de l'école, qui est perçue comme une meilleure école (meilleur statut). Action positive pour assurer le plein accès et la participation des groupes vulnérables.
---	---	--	---

Lorsque votre école en sera au stade 3, vous vous rendrez vite compte que certains des changements apportés sont largement symboliques, même si enseignants et élèves éprouvent une plus grande satisfaction dans leur travail et si le vandalisme a diminué. Vous devez maintenant vous attacher à travailler systématiquement sur des valeurs telles que le respect mutuel, les droits et devoirs et, surtout, la confiance.

La confiance est peut-être le facteur dont on a le plus désespérément besoin pour atteindre l'objectif d'une école démocratique. Nos systèmes éducatifs étaient et sont toujours caractérisés par un manque de confiance:

- en la capacité des élèves à devenir responsables de leur propre apprentissage;
- en la capacité des enseignants à obtenir de bons résultats dans des situations d'apprentissage ouvert, caractérisées par une plus grande liberté et une plus grande autonomie par rapport aux programmes;
- en la capacité de l'école à créer un environnement démocratique par le biais d'une meilleure autonomie;
- en la capacité de tout organisme d'enseignement non régi par des règles et des prescriptions concernant les programmes.

Si nous voulons réformer et réinventer l'école en tant que communauté d'apprentissage, la clé du succès est la confiance. Il faut l'ériger en principe dans les systèmes éducatifs, et les décideurs en matière d'éducation doivent adresser aux écoles et aux acteurs de l'éducation un message fort en ce sens.

Sans doute une bonne dose d'optimisme et une vision positive de l'avenir sont-elles nécessaires. Votre travail doit être axé sur les processus et s'inscrire sur le long terme. La perspective s'élargit à un autre titre: en votre qualité de chef d'établissement, vous vous voyez comme un acteur de la société et pas seulement de l'école.

Au stade 4, l'école est considérée comme un important dépositaire des valeurs démocratiques. Il s'agit d'une école ouverte, qui maintient une communication régulière avec les instances supérieures de manière que ces dernières disposent de bonnes informations pour étayer leurs décisions. Au sein de l'établissement, les changements importants d'activités sont rarement mis en place contre la volonté de la majorité. Le compromis, des périodes d'essai et un réexamen possible de la question sont des procédures normales. Les règles et règlements sont faits par ceux-là mêmes auxquels ils s'appliquent. La responsabilité de la direction est d'apporter ses compétences professionnelles et, comme tous les autres intervenants, son avis et son expérience. L'autorité du chef d'établissement repose sur ses compétences professionnelles et personnelles, pas sur son rang.

Il est important d'apprécier à leur juste valeur toutes les compétences disponibles au sein de l'organisation et parmi les parties intéressées de l'environnement immédiat.

Le fait, pour les élèves et le personnel, de participer activement à la gouvernance de l'école est reconnu comme un mérite supplémentaire. Les élèves membres du conseil d'établissement ou du comité de gestion reçoivent une formation spéciale concernant les modalités de réunion. Ils disposent aussi de leur propre budget.

La direction valorise et promeut la diversité pour des raisons idéologiques et stratégiques. Une ambiance internationale au sein de l'établissement donne en effet aux élèves une compétence supplémentaire qui ne saurait être acquise dans un environnement plus isolé et homogène.

Propos typiques:

«L'école doit être un lieu d'expérimentation de tous les bons côtés de la démocratie. Nous voulons former des citoyens actifs, qui ne soient pas constamment à se plaindre mais agissent de manière constructive.»

«Les élèves sont les meilleurs experts de leur propre apprentissage.»

«Les jeunes ne sont pas très différents des adultes, mais ils sont plus jeunes et peuvent donc avoir un autre point de vue.»

5.2. Education centrée sur les valeurs

La vocation de nos écoles ne se limite pas à la simple transmission des connaissances d'une génération à l'autre. La plupart des programmes nationaux expriment un ensemble de valeurs essentielles pour la société concernée.

La loi suédoise sur l'éducation en fournit un exemple typique: «La finalité de l'école est de donner aux enfants et aux jeunes connaissances et compétences et, en coopération avec leurs familles, de favoriser leur développement harmonieux pour qu'ils deviennent des individus et des citoyens responsables.»

Dès lors, quelle place est faite aux principes démocratiques et aux valeurs des droits de l'homme dans les activités quotidiennes de nos écoles? Le comportement des chefs d'établissement et des personnels en dit plus long sur les valeurs dominantes que les documents d'orientation officiels.

Stade 1

Le programme de l'école n'exprime pas les valeurs de l'ECD/EDH.	Les matières sont décidées en détail par les autorités.	Les méthodes pédagogiques sont choisies par les enseignants.	Tendance au conformisme dans les programmes.	Les manuels scolaires présentent les vues majoritaires/du groupe dominant comme étant la norme, et les valeurs des minorités comme des déviances.	Les filles ne sont pas encouragées à étudier des matières traditionnellement «masculines».
---	---	--	--	---	--

Au stade 1, le transfert des connaissances et de compétences comme la lecture ou l'écriture sont la principale tâche de l'école. Le «savoir» est dans une grande mesure encyclopédique. L'ordre et la stabilité sont considérés comme d'importantes valeurs au sein et en dehors de l'école, et l'on recherche une certaine homogénéité de la société. Un bon moyen de transmettre ces valeurs et cette vision du savoir est de s'en tenir rigoureusement à un calendrier établi, qui laisse peu de

place à des activités extrascolaires ou à de nouvelles disciplines. Les cours ne s'écartent guère du programme national. Des phénomènes modernes qui passionnent les jeunes sont considérés comme peu importants ou dépourvus d'intérêt sur le plan scolaire, tout comme la connaissance du milieu environnant et de l'histoire locale. Les manuels scolaires doivent refléter la société telle qu'elle est réellement. Il n'incombe pas à l'école de tenter de changer les valeurs communes. Des mots comme «normal» ou «naturel» sont utilisés pour décrire le comportement de la majorité ou des groupes majoritaires.

L'école met davantage l'accent sur l'enseignement que sur l'apprentissage. Les élèves ne sont pas jugés capables de choisir leurs propres méthodes d'apprentissage et l'enseignant établit le programme du trimestre sans les consulter. L'efficacité est primordiale. Plus la classe est homogène, plus les choses sont faciles.

Propos typiques:

«Les enfants ne sont pas bien élevés. Ils ne respectent rien.»

«Très peu de films et d'émissions télévisées peuvent être qualifiés d'activités culturelles. Il est inutile d'intégrer ces aspects dans notre enseignement.»

«Nous devons préserver notre patrimoine culturel.»

Stade 2

Les valeurs de l'ECD/EDH figurent au programme, mais pas en termes impératifs.	Les élèves ont la possibilité de donner leur avis.	Les élèves ont une certaine latitude dans leur travail, mais les différentes options possibles sont toujours décidées par l'enseignant.	Les besoins particuliers sont reconnus. Des origines culturelles différentes sont perçues comme un handicap auquel on peut remédier. Certaines mesures sont prises pour tenir compte des différences.	Certains manuels peuvent être entachés de préjugés, mais les parties inappropriées sont ignorées.	L'école se déclare prête à accueillir des élèves appartenant à des minorités, mais aucune action positive n'est mise en œuvre en vue de promouvoir leur intégration.
--	--	---	--	---	--

Au stade 2, on observe un changement d'attitude, une certaine ouverture aux valeurs démocratiques et aux droits des élèves, comme cela est préconisé par les textes officiels. Lorsque l'opinion des élèves est prise en compte, c'est essentiellement pour les besoins du cours. Les élèves peuvent ainsi exposer des exemples tirés de la vie réelle applicables à ce qui est étudié à l'école. Leurs centres d'intérêt ne sont utilisés que lorsque cela favorise le travail de l'enseignant, et uniquement en complément d'un programme donné ou comme moyen d'accroître la motivation.

Les choix de l'enseignant doivent être respectés. Les enseignants ont des compétences professionnelles, contrairement à la classe. Lorsque les élèves disposent d'une certaine liberté de choix, le but est essentiellement de faire en sorte qu'ils travaillent avec plaisir sur un sujet décidé par l'enseignant.

Il importe de niveler les différences – culturelles ou autres – autant que possible. Les mesures prises ont pour objectif l'adaptation à la majorité, et non pas l'intégration. Les valeurs de la majorité demeurent la norme. L'école fait toutefois son possible pour éliminer les obstacles physiques et tenter de surmonter certains handicaps d'apprentissage. La diversité culturelle, sociale et ethnique, en revanche, est ignorée autant que possible.

La stabilité est importante – et plus facile à maintenir dans une société homogène. De nouvelles catégories d'élèves et de personnels pouvant être un facteur de troubles, l'école ne fait pas d'efforts pour élargir la base de recrutement, même si les demandes d'admission émanant de groupes minoritaires sont acceptées.

Propos typiques:

«Avant d'exiger des droits, les élèves doivent montrer qu'ils peuvent assumer des responsabilités et en faire bon usage.»

«La démocratie est enseignée en cours de sciences sociales et d'histoire.»

- «Le spécialiste, c'est moi.»
- «Les élèves issus d'autres cultures sont intéressants.»
- «Écoutons le point de vue féminin sur la question.»

Stade 3

Le troisième stade marque un réel changement. Ici, les comportements sont beaucoup plus conformes aux valeurs énoncées dans les documents d'orientation.

Le premier paragraphe du programme souligne que les valeurs de l'ECD/EDH sont des valeurs fondamentales de toute éducation. Les politiques scolaires locales insistent sur l'importance du respect des droits de l'homme.	Les enseignants sont encouragés à associer les élèves au processus pédagogique. Enseignants et élèves planifient le cours ensemble, en laissant place aux choix individuels.	Programme approprié pour tous.	Refus de manuels non objectifs.	Les réalisations et les spécificités culturelles des minorités sont mises en avant et louées
---	--	--------------------------------	---------------------------------	--

Les valeurs des droits de l'homme définissent la ligne de conduite quotidienne du personnel d'une école qui en est à ce stade. La démocratie n'est pas étudiée en tant que sujet distinct, mais pratiquée dans de très nombreuses situations. Le raisonnement critique et la pensée analytique sont d'importantes compétences et peuvent être enseignés par le biais de nombreuses matières.

Les enseignants et la direction ne sont pas esclaves du programme. Les besoins et les désirs des enfants sont pris en compte lors de la planification des cours et des leçons. Le règlement est ouvert et n'est pas très détaillé. Les droits sont toujours rattachés à des devoirs. Un degré élevé de démocratie et l'autonomisation du personnel et des élèves ne sont pas synonymes d'absence de règles!

La direction et le personnel valorisent la diversité et l'utilisent pour améliorer les compétences sociales des élèves et élargir leurs cadres de référence. Au lieu d'employer des termes tels que «normal» ou «naturel» pour décrire la culture dominante et de qualifier de «curieuses» les pratiques des minorités, les enseignants veillent à décrire les différences existantes en des termes équivalents.

Propos typiques:

- «Nous pouvons être fiers que les parents nous aient confié la tâche d'éduquer leurs enfants.»
- «Nous sommes là pour nos élèves.»
- «La mondialisation ne fait que commencer. Nos élèves seront mieux préparés que la plupart des enfants à vivre dans la société de demain.»

Stade 4

Les valeurs de l'ECD/EDH ne figurent pas que sur le papier. Elles constituent le pivot de la vie scolaire. L'égalité et le respect des droits fondamentaux imprègnent le climat que l'on respire à l'école. La direction prêche par l'exemple en matière de démocratie et de respect d'autrui.	Il est acquis que les élèves ont la maîtrise de leur propre apprentissage.	Les chefs d'établissement font preuve, dans leur démarche et en paroles, d'une attitude ouverte et respectueuse de la diversité.	En l'absence de manuels neutres, l'école produit ses propres documents.	Apprendre à gérer la diversité est considéré comme une compétence supplémentaire et précieuse, pour tous les élèves et pour l'ensemble de l'équipe pédagogique.
--	--	--	---	---

A ce stade, il est inutile de préciser davantage les valeurs de l'éducation à la citoyenneté démocratique et des droits de l'homme. Toute la vie scolaire en est imprégnée.

Toute tendance à manquer de respect ou à se comporter de manière immorale est prise très au sérieux. Les méthodes pédagogiques font systématiquement l'objet d'une évaluation par les élèves, qui évaluent également leur propre travail. L'école investit du temps et de l'argent afin de développer sa compréhension de la diversité et d'en tirer des enseignements. La vision de l'avenir est globalement optimiste.

Propos typiques:

«La sensibilité et la maturité de nos élèves m'étonneront toujours. Quelle différence par rapport à quand j'allais à l'école!»

«Quand nos élèves quittent l'école, ils savent ce qui est bien pour eux et pour leur entourage. Ils ont l'esprit critique et ne se laissent pas facilement manipuler.»

«Nous sommes en progrès, mais nous avons encore beaucoup à apprendre.»

5.3. Coopération, communication et participation: compétitivité et autodétermination de l'école

La coopération, la communication et la participation sont des valeurs essentielles⁵ si l'école veut réellement pouvoir dire qu'elle prépare ses élèves à la citoyenneté démocratique. La démocratie ne peut fonctionner que si la communication est bonne. Dans une démocratie, des citoyens actifs sont par définition engagés; ils doivent apprendre l'art de la coopération, de la négociation et du compromis. Leurs droits s'accompagnent de devoirs: devoir de participer activement, mais aussi devoir de pratiquer la tolérance. Cette démarche s'inscrit dans l'acceptation de la diversité. L'imbrication des trois principes du Conseil de l'Europe en matière d'ECD est ainsi de nouveau démontrée.

On s'attend naturellement à ce que ces valeurs soient visibles et tangibles dans le mode de fonctionnement d'une école démocratique. Tout comme des citoyens actifs participent à la vie de leur communauté d'appartenance, on peut raisonnablement s'attendre à ce que les élèves participent activement à la vie de la communauté scolaire. En outre, une école qui se veut démocratique doit participer activement à la vie de la collectivité dans laquelle elle s'inscrit.

Il existe néanmoins des forces susceptibles de contrecarrer une telle participation. L'école dispose certes d'un potentiel d'autodétermination considérable. Dans notre discussion du premier grand volet, nous avons vu que la direction s'efforce d'agir dans l'intérêt de l'établissement, des élèves et des autres partenaires. Ce faisant, elle est parfois amenée à prendre des mesures visant à atténuer les effets des pressions extérieures, venant du gouvernement ou de la société. A un moment donné, l'école pourra peut-être aussi ressentir le besoin de se protéger des pressions de la communauté, si ses demandes semblent aller contre l'intérêt supérieur de l'école. Mais de telles tensions ne sont-elles pas naturelles et constantes dans une démocratie? Il n'y a donc rien de remarquable à cela. Il n'en reste pas moins que, dans de nombreux pays d'Europe, les écoles subissent des pressions considérables pour trouver leur place au sein d'un marché de l'éducation. Les forces du marché et une concurrence active entre établissements sont considérées comme de puissants leviers d'amélioration de l'école et de hausse du niveau.

Stade 1

L'école doit prouver qu'elle est la meilleure et les élèves doivent se montrer à la hauteur.	La direction se concentre uniquement sur les intérêts et le bon fonctionnement de l'école, qui doit être préservé par-dessus tout.	L'école décourage la participation ou toute consultation des parents: l'expert, c'est l'institution.	La direction se limite à tenir les parents informés des activités de l'école.	La participation d'intervenants extérieurs est découragée.	Les autres institutions sont perçues comme des concurrentes. L'école ne diffuse pas ses expériences de bonnes pratiques.	La direction considère qu'il n'entre pas dans le rôle de l'école de promouvoir l'égalité entre les sexes. Le cas échéant, c'est aux filles de se manifester. Quant aux groupes minoritaires ou défavorisés, la direction pense qu'ils risquent de faire baisser le niveau et les voit comme une menace.
--	--	--	---	--	--	---

Les pressions exercées sur un établissement pour qu'il concurrence les autres peuvent conduire à une dérive protectionniste et à une certaine étroitesse d'esprit que l'on ne s'attendrait pas à trouver dans une démocratie en bonne santé. Sous ces pressions, l'obtention de bons résultats scolaires n'est pas considérée comme un objectif fondamental pour les enfants, mais comme un objectif vital pour la survie de l'institution: dans ces conditions, l'école préférera admettre des enfants sûrs, sans surprise et travailleurs, et commencera à considérer les enfants issus de milieux défavorisés

5. Voir l'annexe II sur l'ECD, François Audigier, *Concepts de base et compétences clés de l'éducation à la citoyenneté démocratique*, Conseil de l'Europe, 2000.

ou membres de minorités comme des candidats à l'échec scolaire qui risquent de faire baisser son taux de réussite aux examens nationaux.

Ces mêmes pressions peuvent dissuader l'établissement de partager ses bonnes pratiques et son expérience professionnelle avec d'autres. Si les stratégies d'enseignement et d'apprentissage se révèlent fructueuses, il peut être tentant de les garder pour soi: les enseignants d'autres établissements deviennent des concurrents plutôt que des collègues. Dans ces conditions, il y a des chances pour que les relations nouées avec des organisations extérieures à l'école, des particuliers, des entreprises ou des ONG visent à obtenir des avantages matériels pour l'école plutôt qu'à établir un véritable partenariat ou une coopération démocratique.

Pour diverses raisons, donc, le désir d'autodétermination d'une école peut se traduire par une régression plutôt que par des avancées sur la voie de la démocratie.

Au stade 1, l'école a en quelque sorte une mentalité d'assiégée. Ses intérêts passent en premier et toute influence extérieure (y compris les parents) ne peut que lui faire du tort: au mieux, la direction considère que les autres acteurs sont ignorants des réalités scolaires et ne comprennent pas ses buts et besoins; au pire, elle les perçoit comme des adversaires qui pourraient souhaiter voir l'école affaiblie d'une manière ou d'une autre.

Il convient de rappeler aux élèves eux-mêmes que leur établissement est le meilleur, et qu'ils doivent s'en montrer dignes. L'enjeu de la diversité n'est pas abordé. Il n'incombe pas à l'école d'aller en direction des groupes défavorisés et des minorités. De plus, ces enfants pourraient compromettre les bons résultats de l'école et donc porter atteinte à son prestige.

Propos typiques:

«Les intérêts de l'école passent en premier.»

«Les élèves doivent être à la hauteur de ce qu'on leur demande: nous ne pouvons pas consacrer du temps et de l'énergie à ceux qui n'ont pas le niveau.»

«Nous ne voulons pas d'interférence: l'école sait ce qu'elle fait.»

Stade 2

La réussite de ses élèves est pour l'école un moyen de rehausser son propre prestige.	L'école reconnaît qu'elle s'inscrit dans le cadre d'une communauté plus large, mais son engagement vis-à-vis de cette dernière est inexistant ou très limité.	L'école sait qu'elle est là pour ses élèves et, dans une certaine mesure, pour leurs parents, mais ne les considère en aucun cas comme des partenaires.	Elèves et parents sont considérés comme des parties prenantes – mais pas comme des participants: ce sont plutôt les sujets de l'omniscience de l'école.	L'école est prête à s'engager aux côtés d'autres partenaires, mais ne leur fait pas entièrement confiance: en réalité, elle recherche essentiellement leur soutien matériel.	L'école est prête à divulguer ses bonnes pratiques, mais uniquement à des fins de prestige et non pas dans le but de partager son savoir-faire.	L'école a une attitude passive vis-à-vis des groupes difficiles à atteindre ou minoritaires. Elle considère qu'il leur appartient de participer s'ils le désirent.
---	---	---	---	--	---	--

Au stade 2, l'école tient beaucoup à ce qu'on voit qu'elle joue son rôle au sein de la collectivité. Elle est ainsi heureuse de mettre certains de ses équipements à la disposition d'associations. La communication avec les parents et les familles est importante. L'école veille à les tenir informés de ce qu'elle attend d'eux, mais ne les invite pas à lui faire part de leurs réactions. Si le chef d'établissement a l'esprit d'entreprise, il peut prendre des contacts en vue de trouver des parrainages. Le fait de s'assurer ainsi des rentrées d'argent est une idée séduisante – tant que les sponsors n'exigent rien en retour!

Le chef d'établissement est fier des excellentes idées pédagogiques qui ont été mises en pratique avec profit. C'est une bonne publicité pour l'école et cela contribue à rehausser son prestige. Il ne tient cependant pas à entrer dans les détails: pourquoi dévoiler la clé du succès, alors que l'établissement voisin a presque aussi bien réussi aux examens de l'année précédente! Il voit d'un bon œil les demandes d'admission d'élèves appartenant à des minorités, mais les enfants doivent être prévenus qu'ils devront travailler dur s'ils veulent s'intégrer.

Propos typiques:

- «Nous veillons à ce que les parents soient toujours tenus au courant de tout.»
- «L'école est là pour vous: nous comptons sur vous.»
- «Les parrainages des entreprises sont les bienvenus.»
- «Nous sommes heureux d'accueillir tout élève appartenant à une minorité s'il est prêt à travailler dur.»

Stade 3

Enseignants et élèves sont soumis à la pression des résultats, en partie pour le bien des élèves, mais sans perdre de vue la concurrence.	L'école participe et apporte son appui aux activités de la communauté locale, mais ne l'associe pas à son fonctionnement interne.	L'école entretient des contacts réguliers avec les parents et les familles des élèves. Elle se veut accueillante et les invite à donner leur avis.	L'école tient à ce que l'information circule dans les deux sens et est heureuse de connaître les vues des parents. Elle noue des liens avec des organisations et les invite à faire profiter les élèves de leur expertise par le biais de conférences ou de conseils.	L'école partage volontiers ses bonnes pratiques avec d'autres établissements et des professionnels.	L'école fait d'importants efforts pour aller au-devant de et recruter des élèves et des enseignants issus de minorités ou de groupes difficiles à atteindre et pour les intégrer avec succès dans la culture scolaire.
---	---	--	---	---	--

A ce stade, le chef d'établissement peut être fier de l'importance du rôle joué par l'école au sein de la communauté locale. Cela fait plaisir de voir tant d'élèves s'investir dans différentes formes de travaux collectifs – comme ces magnifiques soirées organisées pour le troisième âge à l'occasion de Noël!

La direction veille à ce que les parents puissent dire ce qu'ils pensent de l'éducation qui est dispensée à leurs enfants, même s'il est dommage que la plupart de leurs idées ne soient pas vraiment réalisables. Mais parler est toujours une bonne chose.

Une autre force de l'école est la manière dont elle invite parents, entreprises locales et responsables d'associations à venir dans l'établissement pour partager leur expérience et leur savoir-faire avec les élèves. Il est bon d'organiser des réunions régulières avec les personnels d'autres établissements en vue d'échanger des bonnes pratiques. Enfin, l'école s'emploie à atteindre les membres de minorités ou de groupes marginalisés. Elle les invite à présenter des demandes d'admission et aide activement ces enfants à s'intégrer dans la culture scolaire.

Propos typiques:

- «Nous accueillons de nombreux visiteurs à l'école. Les parents aussi sont toujours les bienvenus.»
- «Nous encourageons vivement la diversité.»
- «Nous attendons de bons résultats de nos élèves – et nous sommes contents pour eux lorsqu'ils réussissent.»

Stade 4

L'école se donne pour mission la recherche de l'excellence et de la réussite de tous les élèves. Bien évidemment, cela profite aussi à l'établissement et à la collectivité.	La direction considère que toutes les parties prenantes et la collectivité elle-même ont beaucoup à apporter à l'école, et inversement.	L'école considère toutes les parties prenantes et ses partenaires comme de précieux collaborateurs et comme des bénéficiaires potentiels de ce qu'elle-même pourrait apporter. Sa démarche va bien au-delà d'un simple partenariat, il s'agit d'un véritable engagement démocratique.
--	---	---

Dans ce troisième grand volet, les trois principes de l'ECD sont largement imbriqués: lorsque la coopération, la communication et la participation constituent les fondements de la vie scolaire, ces valeurs démocratiques neutralisent les effets négatifs de la concurrence. A ce stade, l'ensemble forme un tout. Comme l'indique le tableau, les personnes visitant l'école sont des partenaires dans le cadre d'une activité partagée dont tous retirent des avantages. La participation est un processus dans les deux sens, qui profite à la fois à l'école et à la collectivité.

Dans sa recherche de l'excellence, l'école fait confiance à ses élèves (et les aide). Cette confiance est récompensée par des retombées positives en termes de prestige, mais ce n'est pas là la motivation essentielle. L'école a en effet une conscience aiguë qu'elle existe et travaille pour les élèves et la collectivité au sens large.

Propos typiques:

«Nous sommes tous concernés.»

«Nous travaillons ensemble: nous donnons de nous-mêmes à l'école et elle nous apporte beaucoup également.»

«Voyez le taux de réussite de nos élèves!»

5.4. Discipline des élèves



Conseil des élèves à la Wolverhampton Grammar School
(Wolverhampton, Royaume-Uni)

La discipline demeure la principale crainte des écoles et des enseignants qui ne voient pas où peut les mener une évolution vers plus de démocratie. Ils ont peur que les élèves ne deviennent impossibles à «tenir» si on leur donne la parole: ils vont contester chaque ordre et porter atteinte à l'autorité de l'école; c'est le chaos garanti!

L'expérience démocratique est tout le contraire, mais notre propos n'est pas d'en discuter ici. Dans ce tableau, on observe une moindre séparation des colonnes pour rendre compte des trois principes de l'ECD en raison des synergies existantes. De fait, les quatre stades sont assez prévisibles sur la base des extrapolations effectuées pour les trois autres grands volets.

Stade 1

La direction de l'école définit et fait appliquer le règlement – même lorsque les élèves le prennent mal ou refusent d'obtempérer.

Le règlement, c'est le règlement. Aucune disposition n'est prise pour tenir compte de cultures, de milieux sociaux ou de besoins différents.

A ce stade, l'école fixe toutes les règles. Les enseignants (ou plutôt la direction) ont toujours raison. Il n'y a pas à discuter. Rien (même des «différences») ne peut excuser un manquement au règlement.

Propos typiques:

«Faites ce qu'on vous dit, sinon...»

«Peu m'importe qui vous êtes: vous connaissez le règlement.»

Stade 2

La direction de l'école définit et fait appliquer le règlement, mais reste à l'écoute des élèves – et est fréquemment déçue par leurs réactions.

L'école se montre relativement sensible à la diversité des élèves et peut adopter certaines règles pour tenir compte de ces différences (par exemple tenue vestimentaire ou autres observances religieuses).

Vous attendez des élèves qu'ils prennent des responsabilités, et vous leur en parlez parfois. Mais ils vous déçoivent toujours.

Vous êtes tolérant envers la différence: par exemple, vous ne faites pas de difficultés concernant l'observance des fêtes religieuses. Et dans les sociétés où le port de l'uniforme est de rigueur, vous faites preuve de flexibilité concernant les élèves qui s'habillent selon un code religieux.

Propos typiques:

«Il faudrait vous montrer plus responsables!»

«Je ne pourrai donc jamais compter sur vous?»
 «Cette école est tolérante.»

Stade 3

L'école fixe des limites à la portée des concessions qu'elle propose. Beaucoup de règles sont néanmoins négociées et convenues avec les élèves...	... et plusieurs élèves contribuent à l'élaboration du code de conduite, voire veillent à son application.	Les minorités sont associées au processus de consultation existant.
---	--	---

L'école fixe les règles, mais il est clair qu'une large place est faite à la discussion et à la négociation. Les élèves entrent volontiers dans ce schéma, et des engagements sont pris. De telles discussions permettent de garantir que les minorités seront consultées. Les élèves plus âgés sont prêts à assumer la responsabilité de l'application du règlement. Ils donnent aux plus jeunes un exemple motivant.

Propos typiques:

- «Nous pouvons en parler, mais il va de soi que nous attendons un certain résultat.»
- «Quelqu'un doit se charger du maintien de l'ordre: vous connaissez le règlement.»
- «Nous avons droit à la parole.»
- «Nous avons vérifié que les groupes minoritaires étaient d'accord sur ce point.»

Stade 4

Le code de conduite et le règlement de l'établissement sont entièrement élaborés par la consultation et la négociation avec les élèves, en veillant à ce que toutes les minorités soient pleinement associées au processus. S'agissant de l'application et du respect de ces textes, les élèves ont un grand rôle à jouer en se comportant en «bons citoyens». Ils peuvent aussi assumer des responsabilités à cet égard (élèves chargés de la discipline ou de l'encadrement).

Les règles sont décidées démocratiquement (soit par les groupes existants, soit en créant de nouveaux forums) et sont suivies de même. Il est dans l'intérêt de tous de ne pas troubler le bon ordre, à condition que chacun ait eu son mot à dire au départ.

Dans un climat de respect mutuel, l'opposition entre enseignants et élèves n'a plus lieu d'être; le problème de l'intimidation et du harcèlement entre enfants est aussi réduit au minimum.

Propos typiques:

- «C'est notre école et c'est nous qui la faisons marcher.»
- «Cette école est ouverte à tous. Elle doit être bonne pour tous.»

6. Pas à pas vers la gouvernance démocratique

Par où commencer? A compter du moment où vous êtes conscient que la gouvernance démocratique constitue la seule voie possible, vous devez décider par quoi vous souhaitez commencer. La gestion de l'école porte sur plusieurs aspects, formels et informels. Le degré de gouvernance démocratique est manifeste dans les rapports officiels avec les autorités supérieures, le personnel et les élèves, mais peut-être plus encore dans les décisions ponctuelles prises chaque jour en réponse aux contingences du moment. Votre vision des choses, votre gestion des affaires courantes, votre manière de résoudre les conflits, vos rencontres informelles avec les élèves, le personnel et les visiteurs: tous ces aspects révèlent, mieux que toute déclaration écrite, ce qui a vraiment de l'importance à vos yeux. Bien entendu, cela ne veut pas dire que les lois et règlements n'ont aucune importance ou qu'on peut les ignorer.

Dans le présent chapitre, vous trouverez des conseils pratiques sur la manière de procéder, pas à pas, afin de passer d'un style autoritaire à une gouvernance démocratique de l'école dans certains des processus formels et informels relevant de la responsabilité du chef d'établissement. Les principaux volets sont les suivants:

1. Gouvernance, direction, gestion et responsabilité
2. Education centrée sur les valeurs
3. Coopération, communication et participation: compétitivité et autodétermination de l'école
4. Discipline des élèves

Nous illustrons ci-après, pour ces quatre grands volets, la manière de mettre en œuvre une gouvernance démocratique dans quatre contextes typiques, formels et informels.

Contextes formels

Une école est une institution et, à de nombreux égards, une institution bureaucratique. En tant que chef d'établissement, vous devez connaître les règles et procédures, et leur incidence sur les intéressés. Vous devez animer des réunions, faire fonctionner les structures, jouer votre rôle officiel. Cela ne doit pas faire obstacle à vos efforts de démocratisation: bien au contraire, les situations formelles vous offrent tout autant de possibilités de diffuser la démocratie que les circonstances informelles. Nous examinerons quatre contextes formels qui permettront de faire le point sur vos attitudes et vos valeurs:

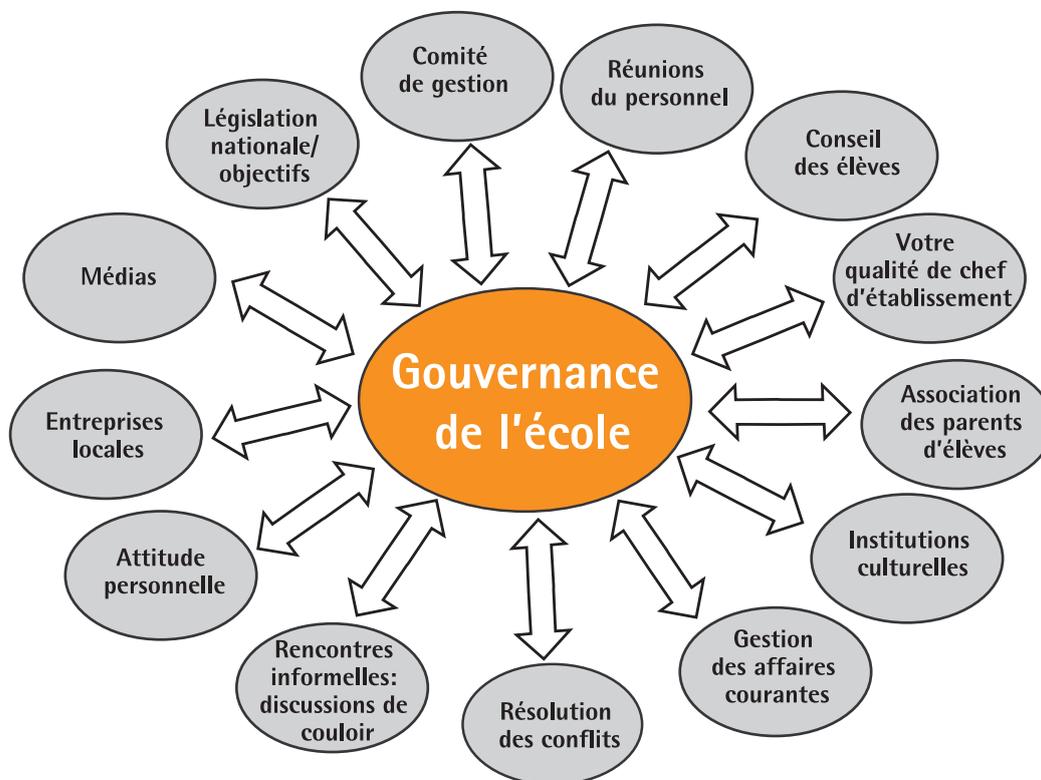
- Position personnelle
- Comité de gestion local
- Réunions du personnel
- Elèves

Contextes informels

Dans une école, le chef d'établissement ne doit jamais sortir de son rôle de chef de file. Vos réactions aux contingences quotidiennes sont toujours jugées au regard des attentes et exigences liées à ce rôle. Les actes sont plus importants que les paroles. Nous examinerons là encore quatre contextes informels qui permettront de faire le point sur vos attitudes et vos valeurs:

- Attitude personnelle
- Discussions de couloir/vie sociale
- Gestion quotidienne
- Résolution des conflits

Le schéma ci-après montre tous les aspects (formels et informels) de votre travail que vous pouvez mettre à profit. Pensez-y, puis réfléchissez: comment (et où) pourriez-vous mettre en œuvre la démarche indiquée dans les pages suivantes?



A. Gouvernance, direction, gestion et responsabilité

Contextes formels

Position personnelle

Le chef d'établissement est le représentant officiel de l'école. En votre qualité de chef d'établissement, vous êtes tenu de rendre des comptes à tous les acteurs du haut en bas de la hiérarchie. Vous devez aussi traiter avec d'importants groupes de pression tels que les associations de parents d'élèves, les institutions culturelles ou les médias. Les objectifs sont souvent contradictoires. La manière dont vous répondez aux diverses parties prenantes et les intérêts que vous privilégiez donnent une bonne idée de votre conception de la gouvernance. Dans quelle mesure est-elle véritablement démocratique?

Stade 1:

Votre autorité et votre loyauté envers les membres du conseil d'administration ne sauraient être mises en question, ni par vous-même ni par quiconque à l'école. Les règlements et le poste occupé sont les facteurs qui ont le plus de poids en matière de gestion. Mais sur le long terme, ce mode de fonctionnement n'est pas du tout satisfaisant: aucune évolution n'est possible, et votre rôle en tant que chef d'établissement est essentiellement protocolaire. En tant que nouveau directeur, vous jugez peut-être plus sage de commencer par là, mais plus vous aurez confiance en vous, plus vous voudrez gagner en indépendance. Après tout, le chef d'établissement c'est vous!

Essayez ceci:

Concentrez-vous sur un seul aspect: étudiez le règlement du point de vue de la démocratie. Interrogez-vous: pourquoi cette règle? Autorisez une certaine souplesse si vous pensez que cela pourrait être profitable pour tous.

Stade 2:

Vous avez une meilleure compréhension des conceptions qui sous-tendent les règlements existants. Vous n'êtes pas toujours d'accord, mais vous trouvez encore difficile de ne pas vous en tenir au règlement, ou vous ne savez pas bien comment l'interpréter.

Essayez ceci:

Discutez les textes avec vos collègues; suivez une formation sur la législation scolaire. Vous pourrez ainsi acquérir les connaissances voulues pour savoir avec certitude sur quels points vous pouvez exercer votre influence. (Des connaissances juridiques de base sont un atout précieux mais souvent négligé par les chefs d'établissement.) Etudiez en profondeur les documents d'orientation officiels et donnez plus ouvertement vos interprétations personnelles et votre point de vue.

Stade 3:

Vous analysez votre rôle de lien entre les autorités scolaires et les partenaires de l'école et vous réalisez que vous êtes également responsable vis-à-vis des uns et des autres. Cette conscience nouvelle est source de pressions et d'incertitudes, mais ouvre aussi la voie au changement.

Essayez ceci:

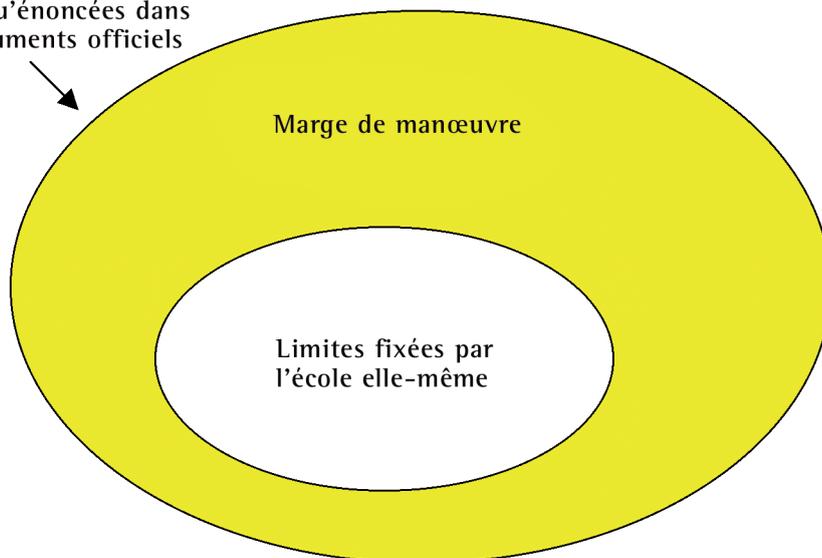
Concentrez-vous sur ce qui est bon pour les partenaires de l'école. Voyez ce que l'on attend de vous de part et d'autre. Lisez les documents d'orientation, et testez les limites!

Gouvernance, direction et responsabilité
Position personnelle

Les marges de manœuvre sont plus importantes que vous ne le pensez! Gunnar Berg, professeur à l'université d'Uppsala (Suède), l'a illustré par le schéma suivant⁶:

6. Gunnar Berg, «Skolan som organisation. Uppsala», *Uppsala Studies in Education*, n° 15, Almqvist & Wiksell, 1981.

Limites fixées par la loi,
telles qu'énoncées dans
les documents officiels



Comité de gestion local

Les modes de gestion des écoles sont variables d'un pays à l'autre. Dans la plupart des systèmes d'enseignement publics, l'organisme responsable est un comité de gestion local représentant la majorité politique. La situation est semblable pour les écoles privées. Le degré d'indépendance locale ou régionale est aussi variable selon les pays, mais quel qu'il soit, le chef d'établissement est responsable envers une autorité supérieure.

Stade 1:

Dans vos relations avec le comité de gestion⁷, vous avez tendance à limiter le contenu de vos rapports officiels au minimum prévu par les règlements. Le système hiérarchique vous conduit à des choix tactiques dans vos relations avec les autorités. Vous avez tendance à minimiser l'information, et celle-ci est parfois biaisée. Vous dites à vos supérieurs ce que vous pensez qu'ils veulent entendre.

Essayez ceci:

Autorisez-vous à nuancer l'information. Si vous n'êtes toujours pas sûr de vous, essayez d'axer les critiques sur des facteurs qui échappent au contrôle du comité de gestion. Veillez à fonder vos informations sur des données factuelles et formulez des propositions d'amélioration.

Stade 2:

Vous donnez une image plus réelle de la vie de l'établissement et des conséquences des décisions politiques. Vous considérez désormais le comité de gestion comme un partenaire et non plus seulement comme une instance administrative supérieure.

Essayez ceci:

Lorsqu'un règlement obsolète ou inapproprié est source d'inefficacité ou donne lieu à des absurdités, dites très clairement ce que vous en pensez aux autorités compétentes et essayez de vous dégager de toute responsabilité quant aux conséquences.

Stade 3:

Dans vos relations avec les instances de prise de décision, vous rendez compte de vos réunions et négociations avec les parties prenantes et vous vous solidarisez avec leurs souhaits et leurs besoins. Vous êtes conscient que vous êtes plus au fait de la situation actuelle de l'établissement que les membres du comité, et qu'ils pourront mieux travailler si vous leur fournissez des informations continues et non biaisées.

Essayez ceci:

Invitez les membres du comité à venir à l'école et à rencontrer des élèves et des membres du personnel en dehors de votre présence. Invitez les élèves à se réunir avec le comité de gestion et indiquez clairement que, même si vous attachez de l'importance aux avis des deux côtés, votre principale tâche est de défendre les intérêts des élèves. Il doit être clair que vous considérez ces derniers comme des partenaires à part entière.

7. L'expression «comité de gestion» est utilisée ici comme une définition générale applicable à tout organisme auquel le chef d'établissement est tenu de rendre compte de sa gestion.

Réunions du personnel

Les réunions du personnel sont un instrument important pour la gouvernance de l'école. Elles peuvent se réduire à une simple occasion d'échanger des informations et de rechercher des solutions pratiques, mais elles peuvent aussi être un moyen de renforcer des valeurs communes et des objectifs généraux, et d'améliorer la participation.

Stade 1:

Etant donné que vous estimez être responsable principalement envers les instances supérieures, vous considérez votre personnel essentiellement comme un instrument à votre disposition. Vous sélectionnez et donnez les informations au hasard, sans vraiment vous attendre à une participation active. C'est à vous, et à vous seul, qu'il incombe de prendre les décisions importantes. C'est une lourde responsabilité, mais au moins vous avez l'impression de tout contrôler.

Essayez ceci:

Donnez des informations plus fréquentes et régulières, du moins lorsque cela ne risque pas d'exposer vos décisions à la critique ou au jugement. S'il est en possession de davantage d'informations, votre personnel n'en travaillera que mieux.

Stade 2:

Vous avez pour principe de partager l'information avant de prendre une décision. Vous demandez aussi son avis au personnel sur certains points. Mais l'information est toujours à sens unique et toutes les décisions importantes demeurent prises par vous.

Essayez ceci:

Veillez à ce que les membres du personnel disposent de toutes les informations utiles en temps voulu avant la réunion, afin qu'ils puissent se forger une opinion. Ecoutez plus attentivement ce qu'ils ont à dire; négociez; persuadez. Soyez prêt à faire des compromis. Argumentez en vous fondant sur vos convictions, et non pas sur votre fonction. N'oubliez pas que vos enseignants ont un bon niveau d'instruction, et que leurs compétences réunies dépassent probablement les vôtres dans de nombreux domaines.

Stade 3:

Grâce à des informations systématiques et honnêtes, le personnel peut participer activement à l'élaboration du programme et à la prise de décision. Vous veillez à ce que les réunions ne se passent pas à discuter uniquement de questions terre à terre comme les photocopieuses ou les téléphones portables, mais vous réservez une large place à l'échange d'idées pédagogiques et idéologiques. Vous pouvez aussi faire venir des intervenants et des experts dont les contributions pourraient guider les décisions. De temps à autre, les élèves sont invités aux réunions du personnel pour donner leur vision des choses.

Essayez ceci:

Avec le personnel et les élèves, vous vous attachez à définir une perspective pour l'école. Sur ces bases, et dans le respect de la volonté politique et de l'esprit du programme, vous prenez ensemble toutes les décisions importantes. La plupart des décisions qui relevaient auparavant de votre seule responsabilité sont désormais entièrement déléguées à votre personnel.

Elèves

Dans la plupart des programmes nationaux, vous trouverez des paragraphes sur le droit des élèves à participer à des processus démocratiques dans leur école, par exemple sous forme de conseil des élèves⁸. Mais, quoi qu'en disent les règlements, la participation des élèves ne sera importante que si le chef d'établissement la favorise et la valorise. Le fait que certains enfants soient très jeunes n'est pas une excuse pour ne pas pratiquer la démocratie.

Stade 1:

Dans certaines écoles, il n'y a pas de conseil des élèves, ou bien l'existence de cette structure est inconnue de la plupart d'entre eux et les procédures d'élection ne sont pas transparentes.

Essayez ceci:

Invitez tous les élèves intéressés à une réunion. Formulez des recommandations sur la possibilité de créer un conseil des élèves. Puis attendez de voir...

Stade 2:

Le conseil des élèves existe, mais n'est pas très actif. Quelques élèves animent cette structure, mais d'une manière générale les enfants ne s'en préoccupent guère. Les membres du conseil ne reçoivent pas suffisamment d'informations concernant des questions importantes pour pouvoir fournir des avis sérieux. Lorsqu'on leur donne la parole, c'est sur des aspects ne portant pas à conséquence, comme l'élaboration du menu pour la fête d'une classe ou la couleur des murs d'une salle de classe.

Essayez ceci:

Si vous voulez réellement que les élèves participent activement aux processus démocratiques formels, vous devez les appuyer. Ils ont besoin d'orientations, d'une information systématique et exhaustive, d'une formation pratique et de ressources: un endroit où se réunir, du matériel de bureau, du temps pour ces activités⁹. Veillez aussi à ce que les élèves qui participent activement à la démocratie scolaire soient récompensés de leurs efforts.

Stade 3:

Grâce à une information systématique et exhaustive, tout le monde a pu se former une opinion et participe activement au processus démocratique. Avec le personnel et les élèves, vous vous attachez à définir une perspective pour l'école. Sur ces bases, et dans le respect de la volonté politique et de l'esprit du programme, vous prenez ensemble toutes les décisions importantes.

Essayez ceci:

Toutes les décisions importantes sont prises par un conseil d'établissement dans lequel élèves et enseignants sont représentés à parts égales. En primaire, ce conseil comporte aussi des représentants des parents d'élèves. Le vote du chef d'établissement est décisif. Ce modèle de gouvernance scolaire est encore peu répandu mais existe dans certaines écoles, notamment dans les pays nordiques.

Le fait de conserver la responsabilité finale ne vous arrête pas dans votre élan. Une véritable gouvernance démocratique repose sur la confiance.

Elèves

Gouvernance, direction et responsabilité

8. Le «conseil des élèves» s'entend d'un groupe d'élèves qui agissent en tant que représentants de leurs pairs. Egalement appelé «conseil des délégués», il a l'appui du chef d'établissement.

9. Vous trouverez d'autres conseils pratiques dans B. Trafford, *Raising the Student Voice*, Leicester, Royaume-Uni, Association of School and College Leaders, 2006 (www.ascl.org.uk).

Exemple de gouvernance démocratique

Dans la ville de Södertälje (Suède), tous les lycées ont un conseil d'établissement où les élèves sont majoritaires. Ces instances décident notamment des questions suivantes :

- budget, du moins en partie;
- recrutement;
- année et vacances scolaires;
- documents d'orientation;
- définition de la mission de l'établissement.

Dans ces écoles, le chef d'établissement sort quelque peu de son rôle habituel au sens où il est à la fois directeur et négociateur. Dès lors, une gouvernance démocratique s'impose.

Contextes informels

Attitude personnelle

Dans un processus de changement, vous devez commencer par vous-même. Quelles sont vos motivations?

Stade 1 :

La réflexion personnelle n'est pas très importante. Votre mission est d'exécuter les décisions prises par des autorités supérieures. L'important est de connaître le règlement. En cas de problème, c'est là que vous cherchez des solutions. Les élèves sont considérés comme des objets d'enseignement.

Essayez ceci :

Demandez-vous parfois: ce règlement a-t-il vraiment un sens? Dans la négative, que pouvez-vous faire? Vous pouvez aussi vous demander pourquoi vous avez voulu devenir chef d'établissement. Probablement pas seulement pour appliquer le règlement...

Stade 2 :

Vous avez analysé et compris les intentions du législateur. Dans l'ensemble, vous approuvez. Vous voyez l'intérêt d'une gouvernance démocratique et la nécessité d'entendre les souhaits des élèves et de leurs parents, mais aussi tous les risques et les obstacles. Vous ne voulez pas mettre en place des mécanismes susceptibles de devenir incontrôlables.

Essayez ceci :

Donnez-vous le temps de la réflexion: quel est mon point de vue? Pourquoi la gouvernance démocratique est-elle nécessaire? Quels sont ses avantages? Comme l'implanter dans notre école? Etudiez des bonnes pratiques en la matière et tirez-en des enseignements, même si vous ne pouvez pas les appliquer entièrement dans votre établissement.

Stade 3 :

Vous êtes persuadé que des processus démocratiques peuvent et doivent être utilisés à tous les niveaux dans votre établissement. Le tout est de savoir comment faire partager à tous cette conviction.

Essayez ceci :

Une réflexion stratégique s'impose. Voyez comment remporter quelques victoires faciles et identifiez des domaines cibles par où commencer. Décidez d'un plan pour les deux ans à venir et fixez-vous des objectifs personnels. Soyez patient!

Attitude personnelle
Gouvernance, direction et responsabilité

Discussions de couloir/vie sociale

Une école concentre un grand nombre de personnes dans un espace relativement réduit. Peu de lieux de travail sont le théâtre de si nombreuses rencontres informelles. En tant que chef d'établissement, vous pouvez éviter beaucoup de ces contacts qui prennent sur votre temps en restant dans votre bureau, ou bien les mettre à profit pour renforcer la culture démocratique que vous vous efforcez de développer dans votre école.

Stade 1:

Dans une école de plusieurs centaines d'élèves, le chef d'établissement ne parle pas beaucoup avec les enfants en dehors de son bureau, et probablement pas beaucoup non plus avec le personnel. Les contacts se limitent aux salutations de politesse ou à des réprimandes occasionnelles en cas de mauvais comportement.

Essayez ceci:

Visitez la salle des professeurs, la cantine et la cour au moins une fois par jour. Parlez aux gens et allez dans les classes sans raison ou motif particulier. Cela ne doit pas vous prendre plus de vingt minutes par jour, mais c'est un bon investissement.

Stade 2:

Votre nouveau style de direction vous amène à vous déplacer dans l'école. Tout le monde sait qui vous êtes et la plupart des visages vous sont au moins vaguement familiers. Pour les enfants, vous êtes une personne, pas juste le chef d'établissement.

Essayez ceci:

N'hésitez pas à participer à la vie de l'école. Invitez-vous aux réunions – réunion du professeur principal avec les parents, présentation du programme par le professeur de mathématiques, etc. Et si vous avez un centre d'intérêt ou un talent particulier, sachez en tirer parti!

Stade 3:

Vous êtes déterminé à mettre en œuvre une gouvernance démocratique autant que possible. Vous avez gagné à votre cause des membres clés de l'équipe, qui soutiennent vos décisions. De la sorte, les personnes les moins sûres d'elles s'essaieront plus facilement aux nouvelles méthodes.

Essayez ceci:

Profitez de la moindre occasion pour diffuser et expliquer votre point de vue. Parlez, parlez et parlez encore: répétez inlassablement le message, et encouragez les bonnes tendances partout où vous les trouverez. Exploitez les réactions positives et récompensez-les pour entretenir cette bonne dynamique. Ne dépensez pas trop d'énergie à tenter de convaincre la petite minorité irréductible qui ne veut rien changer à ses habitudes.

Gestion quotidienne

La gestion des affaires courantes occupe une grande partie du temps d'un chef d'établissement et ne saurait être négligée. Cependant, il est facile de se retrouver rivé derrière un bureau avec tout ce qu'il y a à faire, et vous voulez que ce soit du travail bien fait. Les dossiers s'accumulent devant vous et retiennent votre attention. La plupart du temps, vous vous acquittez facilement de ces tâches.

Stade 1:

Gestion et contrôle administratifs occupent la plus grande partie de la journée. Puisque vous en assumez l'entière responsabilité, vous devez vérifier que tout est fait correctement.

Essayez ceci:

Délégez beaucoup plus aux personnels administratifs. Ils apprécieront sans doute de se voir confier davantage de responsabilités. Passez en revue vos tâches journalières: vous pourrez certainement vous en décharger d'un certain nombre.

Stade 2:

Vous discutez du travail courant avec les intéressés et vous voyez dans quels domaines vous pouvez leur laisser le soin de décider. S'ils ont besoin d'une formation supplémentaire, vous faites en sorte qu'ils puissent en bénéficier.

Essayez ceci:

Veillez à ce que le personnel administratif n'oublie jamais pour qui vous êtes là, et associez-le à des activités avec les élèves. Convenez de principes directeurs en lieu et place d'instructions détaillées. Donnez à certains membres du personnel un mandat élargi de manière à pouvoir vous concentrer sur la direction pédagogique.

Stade 3:

En déléguant autant que possible, vous vous êtes assuré de ne passer qu'un minimum de temps sur les dossiers qui s'empilent sur votre bureau. Vous privilégiez les bonnes priorités: la primauté du droit, les objectifs généraux, l'intérêt supérieur des élèves.

Essayez ceci:

Partez du principe que tout le monde a la volonté et la capacité de prendre les bonnes décisions. Des évaluations régulières peuvent largement remplacer les contrôles. Comme toujours, votre gestion repose sur la confiance.

Résolution des conflits

Dans toute gestion, la résolution de conflits est une tâche qui revient sans cesse, et la direction d'une école ne constitue pas une exception. La spécificité de l'école confronte en outre le chef d'établissement à une complication supplémentaire: c'est en effet à la fois un lieu de travail pour les élèves et le personnel et une autorité publique qui exerce un pouvoir sur certains de ses citoyens. Le fait que de si nombreuses personnes passent autant de temps dans un même espace est un autre facteur susceptible d'engendrer des conflits de temps à autre. Le règlement d'un différend peut devenir complexe s'il n'intervient pas à un stade précoce et obliger à mettre en œuvre des procédures officielles et juridiques, qui ne peuvent être que préjudiciables à toutes les parties prenantes.

Le risque existe que le chef d'établissement soit constamment sollicité pour résoudre des conflits ou que les enseignants usent de la menace de son intervention pour se faire obéir. C'est un écueil qu'il faut éviter. De simples entorses au règlement doivent être sanctionnées par le personnel, pas par la direction. Encouragez les gens à résoudre leurs différends par le dialogue.

Stade 1:

En tant que chef d'établissement, votre décision est sans appel, même si vous réalisez par la suite que votre solution n'était peut-être pas la meilleure. Le problème de cette approche est que les conflits ont tendance à se reproduire.

Essayez ceci:

Ecoutez les deux parties en présence et demandez-leur leurs suggestions avant de prendre une décision. N'ayez pas peur de vous montrer indécis, et soyez prêt à modifier votre verdict si de nouveaux faits sont portés à votre connaissance.

Stade 2:

Vous associez d'autres personnes à la résolution du problème – et en premier lieu les parties opposées. Vous profitez de l'occasion pour donner un bon exemple de respect mutuel et de responsabilité.

Essayez ceci:

Mettez en place des procédures systématiques, par exemple un comité des élèves pour la résolution des conflits. Prenez des mesures pour prévenir les conflits, notamment en associant les élèves à l'élaboration des règlements de l'école.

Stade 3:

Vous essayez toujours d'identifier et d'expliquer les mécanismes profonds du conflit. Examinez les structures: un mauvais comportement peut être provoqué par des facteurs organisationnels ou physiques susceptibles d'être modifiés. Si des conflits du même ordre ne cessent de se reproduire, cherchez des explications structurelles: analysez l'organisation de l'emploi du temps, les modalités d'utilisation des équipements de l'école, voyez si les ressources peuvent être redistribuées. Prenez le temps d'analyser le conflit avant d'agir. Si des changements structurels se révèlent nécessaires, parlez-en au comité de gestion.

Veillez à ce que toutes les parties en présence dialoguent respectueusement et, si possible, fassent preuve de compréhension mutuelle. La meilleure solution à un différend émane généralement des intéressés eux-mêmes. Faites office de médiateur et axez vos efforts sur la recherche du consensus. N'usez de votre autorité qu'en dernier ressort!

B. Education centrée sur les valeurs

L'idée d'une société homogène soudée autour de valeurs communes appartient au passé, si tant est qu'elle se soit jamais concrétisée. Historiquement, l'école publique a toujours été un outil utilisé par le pouvoir pour inculquer certaines valeurs à ses sujets, et cela reste vrai aujourd'hui. Dans une société démocratique, cependant, les valeurs que l'on veut transmettre aux jeunes générations sont des valeurs définies et perpétuées ouvertement, dans le cadre de processus démocratiques. Le présent chapitre traite essentiellement de valeurs telles que la démocratie, les droits de l'homme et le respect de la diversité, ainsi que de la manière dont elles apparaissent dans des contextes formels et informels au sein d'un établissement. De nos jours, une grande attention est accordée aux résultats scolaires des élèves, mais il ne faut pas oublier un autre rôle fondamental de l'éducation: celui de promouvoir des valeurs et des compétences sociales qui sont des conditions préalables indispensables à la coexistence pacifique dans une société globalisée. Les analyses décrites dans les chapitres précédents vous auront permis de déterminer dans quelle mesure l'enseignement dans votre école transmet les valeurs de l'ECD/EDH. Vous trouverez ici quelques conseils sur la manière de progresser plus avant.



*Les cours sont mortels,
les profs sont grossiers,
la bouffe est dégueulasse,
ça pue dans les toilettes...
Oh, mais vous avez une belle cravate!*

© School Councils UK, 2003

Contextes formels

Position personnelle		Education centrée sur les valeurs Position personnelle
<p>Stade 1:</p> <p>Vous n'avez pas vraiment réfléchi à la question de la démocratie ou d'autres valeurs dans l'enseignement, puisque le programme ne donne aucune directive précise à ce sujet. Votre responsabilité est de veiller à ce que tout soit enseigné conformément aux règlements existants.</p>	<p><i>Essayez ceci:</i></p> <p>Elargissez votre perspective: que disent les lois constitutionnelles, les conventions des Nations Unies et autres? Soyez également attentif aux valeurs changeantes de la société. De nombreux ouvrages sur ce thème permettent une étude théorique de la question¹⁰.</p>	
<p>Stade 2:</p> <p>Vous reconnaissez votre responsabilité de transmettre non seulement connaissances et compétences, mais encore un ensemble de valeurs. Vous reconnaissez aussi le droit des élèves à dire ce qui est bien et ce qui est mal. Il est important que votre personnel partage cette façon de penser.</p>	<p><i>Essayez ceci:</i></p> <p>Elargissez les conceptions de votre personnel. Faites appel à des sources extérieures pour la formation à l'école, créez des forums de discussion, des ateliers, etc. Analysez et définissez ensemble des valeurs communes essentielles dans toute société, y compris à l'école. Pour ce faire, n'hésitez pas à investir dans quelques journées de formation! Veillez aussi à ce que les valeurs soient énoncées explicitement dans tous vos documents d'orientation.</p>	
<p>Stade 3:</p> <p>Vous avez fait en sorte que tous les processus en place dans votre établissement relèvent d'une culture scolaire démocratique, respectueuse de la diversité. Les manuels scolaires et le matériel pédagogique sont examinés sur la base des mêmes principes.</p>	<p><i>Essayez ceci:</i></p> <p>Votre responsabilité est de maintenir ce degré élevé d'éducation centrée sur les valeurs. Prenez garde à éviter toute discrimination ou autre type de comportement contraire à l'éthique. En votre qualité de chef d'établissement, vous devez servir de modèle. Faites-vous aussi une obligation d'avoir une vision optimiste de l'avenir et ayez profondément confiance en vos semblables, quel que soit leur âge.</p>	

Exemple d'éducation centrée sur les valeurs:

Mettre l'accent sur les valeurs et parler ouvertement de problèmes difficiles demande parfois du courage. L'école de formation professionnelle en sylviculture et travaux forestiers de Karlovac (Croatie) a réalisé, en 2005, une étude sur la traite des êtres humains.

Ce projet avait pour objectifs:

- d'apprendre aux jeunes à reconnaître le problème, ses causes et ses conséquences;
- de leur apprendre à éviter des situations dangereuses.

Méthode: méthode participative favorisant la pratique d'une citoyenneté active, par exemple débats, discussions parlementaires, jeu de rôle, réalisation d'affiches et de journaux, films, internet.

Partenaires: enseignants, élèves, maire et municipalité de Karlovac, police et ONG locales, médias locaux.

Ce projet a été primé et reconnu au niveau national comme une initiative relevant de bonnes pratiques en matière d'ECD/EDH.

10. Voir par exemple Robert D. Putman, *Bowling Alone*, New York, Simon Schuster, 2001, ou Richard Sennett, *The Corrosion of Character*, Londres, WW Norton & Co Ltd, 2000.

Comité de gestion local

La portée des directives locales concernant l'éducation centrée sur les valeurs est variable d'un pays à l'autre. Lorsqu'elles existent, leur teneur diffère rarement de manière significative de la philosophie de l'Éducation nationale. Les écoles confessionnelles peuvent, bien sûr, constituer des exceptions. Cependant, en tant que chef d'établissement, vous pouvez utiliser votre position pour souligner l'importance de pratiquer les valeurs démocratiques à tous les niveaux de la société, et a fortiori dans les instances de direction qui sont les plus proches des enfants et de leurs parents.

Stade 1:

Vous vous limitez au champ d'intervention dont vous êtes officiellement tenu de rendre compte au comité de gestion. Les valeurs autres que celles énoncées dans les documents officiels ne vous intéressent pas.

Essayez ceci:

Exposez aux administrateurs de l'école la nécessité de définir des directives déontologiques. Vous pouvez formuler des suggestions. Au début, cependant, veillez à avancer à petits pas!

Stade 2:

Vous avez réussi à intéresser le comité de gestion à la mission de l'école dans une société en évolution rapide. En votre qualité de chef d'établissement en contact étroit avec les familles et leurs enfants, vous en savez plus que la plupart des acteurs sur l'évolution des mentalités et sur les modifications des modèles familiaux, ainsi que sur la nécessité de mettre en œuvre des valeurs communes.

Essayez ceci:

Informez le comité de gestion des progrès accomplis au sein de l'établissement dans des domaines tels que la participation active du personnel et des élèves. Vous agissez en tant que porte-parole non seulement du comité de gestion auprès de l'école, mais aussi de l'école auprès du comité de gestion.

Stade 3:

Vos rapports avec le comité de gestion reposent sur la confiance. Vous êtes une importante source d'information pour les décideurs. N'oubliez pas que l'expert, c'est vous, et qu'en fournissant de précieuses informations aux administrateurs locaux, vous pouvez les aider à prendre de meilleures décisions. Certaines de vos suggestions se sont déjà traduites par des améliorations visibles.

Essayez ceci:

Utilisez votre position pour attirer l'attention sur les besoins des groupes vulnérables ou sur des domaines où il vous semble exister des menaces pour les valeurs démocratiques et les droits fondamentaux. Du fait des bons résultats déjà obtenus dans ce domaine, il est plus facile pour les autorités de vous octroyer le financement supplémentaire dont vous avez besoin afin d'améliorer la situation des enfants et des jeunes à risque.

Réunions du personnel

Les enseignants travaillent souvent seuls, enfermés dans leur salle de classe, et les résultats de leurs efforts sont fréquemment jugés à l'aune de la réussite scolaire de leurs élèves, sans que beaucoup d'autres facteurs entrent en ligne de compte. Ils n'ont guère l'occasion de se rencontrer pour des discussions pédagogiques et déontologiques. La réunion du personnel devrait être mise à profit pour ce faire.

Stade 1:

Les tâches du personnel enseignant sont limitées à l'enseignement et au maintien de la discipline dans la classe. Priorité est donnée aux compétences et aux connaissances formelles, qui passent toujours avant les attitudes et les valeurs. Les réunions du personnel sont utilisées pour régler des questions d'ordre technique et formel.

Essayez ceci:

Modifiez l'ordre du jour en élargissant la perspective à d'autres aspects, dont les dilemmes éthiques que rencontrent tous les enseignants. Vous pouvez aussi leur demander, en prévision de la réunion, de lire un article sur un sujet donné, de décrire un dilemme auquel ils ont été confrontés, ou de donner par écrit leur avis sur, par exemple, la manière de réduire l'absentéisme.

Stade 2:

Les réunions du personnel servent aussi à améliorer les compétences. Prévoyez notamment des contributions de spécialistes, qui analyseront par exemple l'incidence sur les valeurs des tendances à l'œuvre dans le monde extérieur à l'école. Veillez à ce que le personnel soit mis au courant des évolutions récentes, particulièrement en ce qui concerne l'évolution des mentalités et des modèles sociaux.

Essayez ceci:

S'ils sont au fait des évolutions actuelles et de leur incidence sur les valeurs et la vie sociale en général, les enseignants peuvent s'attacher à comprendre et à privilégier la prévention plutôt que le contrôle et les sanctions. Vous ne devez pas utiliser les réunions du personnel pour traiter de simples questions administratives ou pratiques. Vos enseignants peuvent parfaitement assumer leurs responsabilités; ils n'ont pas besoin de vous pour résoudre ce genre de problèmes.

Stade 3:

Etant donné que les affaires courantes et l'interprétation des règlements n'accaparent plus l'essentiel du temps, les valeurs et les objectifs deviennent les principaux points de l'ordre du jour. En tant que chef d'établissement, vous devez auparavant avoir étudié ces questions et vous être donné le temps de la réflexion. Cette démarche est importante, car vous devez être pour votre personnel une source de confiance et d'inspiration.

Le personnel, les élèves et la direction travaillent ensemble à la formulation de la philosophie de l'école. Cette déclaration est connue et partagée par tous. Vous veillez à ce que les formes et les contenus de l'enseignement soient conformes aux valeurs de l'ECD/EDH.

Elèves

Qu'est-ce qui fait le succès d'un établissement? De nombreuses enquêtes montrent que ceux qui obtiennent les meilleurs résultats sont toujours ceux qui privilégient les besoins et les intérêts des enfants. Dans une bonne école, personne n'oublie jamais ceux pour qui l'école existe: les élèves!

Stade 1:

Dans une école autoritaire, les élèves sont l'échelon le plus bas de la hiérarchie; ils n'ont aucune influence sur les questions scolaires. Leurs valeurs ne sont pas prises en compte.

Essayez ceci:

Encouragez votre personnel à mettre l'accent sur les valeurs universelles, en expliquant qu'ils peuvent faire plus que d'enseigner des faits et des compétences. Invitez les élèves à participer à l'élaboration des règlements de l'école et associez-les à d'autres décisions qui mettent en jeu les valeurs.

Stade 2:

De nos jours, une classe regroupe des enfants membres d'ethnies diverses, porteurs de différents héritages culturels; l'école devient le plus petit dénominateur commun dans leurs vies. Par conséquent, nous devons considérer l'école comme le lieu privilégié de la mise en œuvre des valeurs démocratiques et des droits fondamentaux, un lieu où différentes opinions sont écoutées avec respect et ouverture d'esprit.

Essayez ceci:

Nous devons montrer aux élèves que les manuels scolaires n'énoncent pas nécessairement des vérités irréfutables: le texte passe toujours par le filtre du système de valeurs de l'auteur.

Stade 3:

Que devons-nous enseigner? Il est aujourd'hui clair que se limiter à transmettre le savoir et les connaissances ne suffit plus. L'un des objectifs des programmes d'études, dans toutes les matières, doit être de laisser une place à la réflexion critique et indépendante. Vous réalisez la nécessité d'associer les élèves, officiellement et officieusement, au travail d'élaboration d'un cadre déontologique pour l'école.

Essayez ceci:

Contestez la norme en valorisant la diversité. Soulignez toujours les avantages d'utiliser des cadres de référence plus larges. N'oubliez pas non plus toutes les connaissances que vous avez au sein même de la classe, dans le vécu de chacun des élèves.

Voir aussi le stade 3 sous *Réunions du personnel*.

Contextes informels

Nous l'avons déjà dit plus haut: les bonnes intentions sur le papier ne servent pas à grand-chose si elles ne se traduisent pas en actes. La direction et le personnel de l'école doivent donc s'attacher à montrer, souvent et dans des situations quotidiennes, que les déclarations formelles disent réellement la vérité.

Attitude personnelle		Education centrée sur les valeurs Attitude personnelle
<p>Stade 1: Vos valeurs personnelles n'entrent pas en ligne de compte. Vous faites confiance à vos supérieurs. Les valeurs ne sont pas une priorité, sauf peut-être la stabilité, l'ordre et l'obéissance.</p>	<p><i>Essayez ceci:</i> Interrogez-vous: quelles sont vos motivations? Quel type d'école voulez-vous? Quel type de société? Quelles connaissances voulez-vous transmettre à vos élèves? (Ou demandez-vous tout simplement pourquoi vous avez voulu être chef d'établissement...)</p>	
<p>Stade 2: Vous savez ce que vous voulez quant aux valeurs qui devraient transparaître dans l'enseignement et la vie scolaire. Vous avez aussi commencé à diffuser votre réflexion à ce sujet autour de vous.</p>	<p><i>Essayez ceci:</i> Soyez plus ambitieux: si vous voulez que toute l'école adopte les mêmes valeurs, vous devez consacrer du temps et de l'énergie pour faire passer le message. Associez aussi les élèves à des débats, structurés ou non, sur la démocratie, les droits de l'homme ou le respect d'autrui. Comme toujours, encouragez les initiatives positives.</p>	
<p>Stade 3: Vous aimez beaucoup les nouveaux aspects de la vie scolaire qui transparaissent dans le comportement et les valeurs de tous les différents secteurs de la société représentés dans votre établissement. Votre engagement personnel est une source d'inspiration pour les élèves et les enseignants.</p>	<p><i>Essayez ceci:</i> Chacun doit comprendre le pouvoir du bon exemple. Les enseignants et les autres adultes présents à l'école doivent ainsi être sensibilisés à leur fonction d'exemple. De la même façon, il est important que les élèves les plus âgés sachent qu'ils représentent eux aussi un modèle pour les plus jeunes.</p>	

Discussions de couloir/vie sociale

Le métier de chef d'établissement est dans une certaine mesure un métier solitaire, tout comme la plupart des postes de direction. Il existe toujours un risque d'éloignement vis-à-vis des employés et des élèves.

Stade 1:

Les discussions de couloir sont dans la plupart des cas une perte de temps.

Essayez ceci:

Interrogez-vous: quels types de modèles sociaux voulez-vous voir vos élèves adopter? Comment définiriez-vous un bon modèle de relations sociales dans un lieu de travail? Quelles valeurs reflètent votre comportement?

Stade 2:

Les rencontres informelles vous donnent de précieuses informations concernant le climat social et le code de conduite dans votre établissement. Cela ne vous gêne pas si la conversation prend un tour personnel; vous encouragez enfants et enseignants à partager leurs pensées et leurs sentiments avec vous.

Essayez ceci:

Donnez aux élèves et aux enseignants davantage de possibilités de rencontre en dehors de la salle de classe: une cafétéria commune, un espace déjeuner et d'autres zones de détente pour le personnel et les élèves peuvent être un premier pas vers une meilleure compréhension.

Stade 3:

On respire dans tout l'établissement une amitié accueillante qui ne demande rien en retour, une amitié qui naît d'un véritable souci de ses semblables. Vous organisez des activités sociales pour le personnel et les élèves: fêter des anniversaires, organiser des manifestations sportives ou autres compétitions, tout est bon pour rassembler les gens et montrer aux élèves que la coexistence entre tous est possible, quelles que soient les frontières sociales. Cette bonne ambiance peut avoir des retombées positives: les élèves ont tendance à se montrer plus loyaux et coopératifs lorsqu'ils voient un enseignant sous un jour favorable en dehors de la classe.

Gestion quotidienne

Une grande partie de la gestion quotidienne a un caractère formel. L'aspect informel est le degré de priorité et l'énergie que vous allez consacrer à cette partie de votre travail. Mais la gestion quotidienne a plus d'une facette: c'est aussi la manière dont vous répondez aux questions, votre disponibilité, la manière dont vous réagissez face à de simples situations quotidiennes...

Stade 1:

Vous mettez un point d'honneur à tenir une comptabilité parfaite. Le comité de gestion, le personnel et les partenaires peuvent être sûrs que tout est en ordre.

Essayez ceci:

Interrogez-vous: les choses s'arrêtent-elles là? Il est facile de s'enliser dans la routine administrative – des tâches précises, nécessaires et faciles à accomplir. Mettre en œuvre des valeurs relève d'une démarche où tout est beaucoup plus ouvert: on ne sait pas vraiment par où commencer, et l'on ne dispose pas de méthodes d'évaluation exactes et fiables pour dresser un bilan des résultats obtenus.

Stade 2:

Une bonne gestion est évidemment nécessaire, mais la routine administrative n'est qu'un cadre. Réduisez au minimum le temps consacré aux tâches de gestion liées à votre poste. Donnez la priorité à l'éducation et à votre rôle de porteur de valeurs démocratiques.

Essayez ceci:

Vous devez vous montrer patient et avoir une perspective à long terme. Les valeurs sont un domaine où les résultats ne sont pas mesurables immédiatement ni aussi faciles à prédire. Utilisez des situations ordinaires pour illustrer votre propos: si un message sur un tableau d'affichage est écrit sur un ton impérieux ou négatif, demandez à son auteur de le réécrire. Par ailleurs, veillez bien sûr à ce que vos propres directives aux enseignants et aux élèves soient rédigées dans le même esprit

Stade 3:

Réservez du temps dans votre programme de travail personnel à la direction idéologique: prévoyez du temps pour la gouvernance, au-delà de la gestion. N'oubliez pas que la démocratie doit être réinventée pour chaque nouvelle génération d'élèves!

Résolution des conflits

Dans une école autoritaire, le chef d'établissement est souvent appelé à jouer (ou assume volontairement) le rôle d'un juge dans toutes sortes de conflits. Cela a malheureusement pour effet de créer une distance entre lui et le reste de l'école. Dans les écoles de ce type, les conflits tendent à être considérés comme une menace pour le système au lieu de partir du principe que cela peut constituer un point de départ pour progresser, ou du moins pour la réflexion. La manière dont vous percevez les conflits est un indicateur de la manière dont vous voyez les élèves et le personnel.

Stade 1:

Si vous n'êtes pas sûr de vous, vous vous reportez au règlement pour savoir comment résoudre le conflit. Il est important de déterminer qui est responsable.

Essayez ceci

Ecoutez attentivement et posez des questions complémentaires pour obtenir une meilleure compréhension de ce que les deux parties ont à dire. Lorsqu'une décision donne lieu à une vive réaction, essayez de déceler les valeurs sous-jacentes ou les motifs qui pourraient expliquer une telle réaction.

Stade 2:

Il vous semble important de respecter aussi l'intégrité du fautif, et pas seulement celle de la partie lésée. Vous savez en effet par expérience que, dans la plupart des conflits, les deux parties ont une part de responsabilité.

Essayez ceci

Certains conflits, plus que d'autres, doivent absolument être résolus, même s'ils peuvent sembler triviaux. Cela est particulièrement vrai lorsque le ressort du conflit est la discrimination fondée sur le sexe, l'appartenance ethnique, le genre ou le handicap.

Stade 3:

Admettez que tous les conflits ne sont pas faciles à résoudre. Partez du principe qu'un conflit est l'expression de valeurs différentes. Vous verrez que la meilleure approche pour comprendre et résoudre le problème passe souvent par la tolérance, l'acceptation et le compromis; il ne s'agit pas de trouver un bouc émissaire.

Vous pouvez aussi considérer un conflit comme un point de départ pour progresser et comme une occasion d'impliquer les élèves, les parents ou toute autre personne susceptible d'aider à la résolution du problème. Votre objectif est d'anticiper et d'empêcher les conflits. En fin de compte, une grande partie de l'énergie consacrée à la résolution des conflits pourra être utilisée à de meilleures fins, par exemple améliorer la compréhension mutuelle entre les élèves et leur loyauté envers leurs camarades, l'école et, en définitive, la société.

C. Coopération, communication et participation: compétitivité et autodétermination de l'école

Le milieu scolaire est souvent décrit comme un monde à part, distinct du reste de la société et sans prise avec la réalité. Les enseignants entendront souvent dire qu'ils ne connaissent pas grand-chose aux exigences de la vie réelle, vu qu'ils ont passé une si grande partie de leur vie dans le vase clos de l'école. On dit souvent la même chose des chefs d'établissement qui, de fait, gèrent des institutions qui comptent autant d'employés qu'une entreprise de taille moyenne. Mais n'y a-t-il pas une part de vérité dans ces critiques? L'école d'il y a deux générations était considérée comme la représentante des autorités supérieures ou comme un privilège des riches, et l'on trouve encore des écoles et des idéologies scolaires placées sous le sceau de l'exclusivité, qui se démarquent de la société. L'école doit donc s'ouvrir sur le monde, se mettre sur le devant de la scène et jouer son rôle dans la société. Que nous en ayons ou non conscience, nous sommes d'importants acteurs – pas des spectateurs – de la construction d'une société démocratique. Par conséquent, que pouvons-nous faire? De nombreux pays considèrent que la concurrence entre établissements est un moyen d'améliorer le niveau; ils l'encouragent donc. Mais comment jouer le jeu de la concurrence sans renoncer à nos valeurs fondamentales? L'équité est-elle menacée par l'accroissement de la compétitivité?

Contextes formels

Position personnelle		Coopération, communication et participation Position personnelle
Stade 1: Votre principale préoccupation est la bonne réputation de votre établissement. Vous veillez à ce que toutes les informations émanant de l'école soient dûment vérifiées, positives et neutres. Vous êtes le meilleur ambassadeur de l'école.	<i>Essayez ceci:</i> Interrogez-vous: sur quoi doit être fondée une bonne réputation? Comment arriver à la stabilité alors que tout change si vite?	
Stade 2: Vous avez analysé quels doivent être les objectifs d'une bonne école de manière plus approfondie que ce qui est énoncé dans les documents officiels. Vous réalisez que la qualité de l'enseignement ne suffit pas à faire une bonne école. Votre mission est beaucoup plus large: la dimension culturelle et sociale de l'école contribue à souder nos sociétés modernes et diversifiées.	<i>Essayez ceci:</i> Passez d'une perspective nationale/théorique à une perspective locale et pratique: quelle est la meilleure école pour cette communauté-là? Associez votre personnel et vos partenaires à cette analyse. Invitez les médias locaux dès que vous aurez démarré un projet d'intérêt commun. Veillez aussi à ce que le site internet de l'école soit attrayant et à jour.	
Stade 3: Votre principale préoccupation est de faire en sorte que votre établissement constitue le meilleur cadre d'apprentissage possible. Il doit aussi jouer un rôle actif au sein de la collectivité locale. En tant que chef d'établissement, vous êtes une personne importante dans la société. Dans les communautés où les parents peuvent choisir l'école de leurs enfants, votre établissement est en meilleure position par rapport à ses concurrents et moins influencé par des tendances éphémères.	<i>Essayez ceci:</i> Utilisez votre position pour défendre les intérêts des groupes vulnérables et pour encourager des intervenants et des organismes extérieurs à l'école à dialoguer sur les valeurs fondamentales et la citoyenneté active.	

Comité de gestion local

Le comité de gestion est votre employeur, et il vous incombe de mettre sa vision en pratique. Nous assumons ici que ses intentions et les vôtres se rejoignent.

Stade 1:

Dans vos contacts avec le comité de gestion, vous mettez en avant l'image extérieure de l'établissement (par exemple des statistiques favorables concernant le taux de réussite scolaire ou la gestion financière).

Essayez ceci:

Mettez d'autres aspects en lumière. Vous pourriez présenter une ou deux initiatives prometteuses de coopération avec des associations locales ou des parents, tout en faisant allusion à certains des problèmes à résoudre.

Stade 2:

Dans une école à financement public, le comité de gestion a probablement une perspective plus large que la simple réussite scolaire. C'est un bon point de départ pour fixer de nouveaux buts à l'école et définir sa place au sein de la collectivité. Vous faites part de vos ambitions au comité de gestion.

Essayez ceci:

Prenez les devants: renseignez-vous sur les procédures officielles et le calendrier du comité de gestion. Leur horizon temporel est souvent long et a tendance à suivre les mandats politiques. Fournissez aux membres du comité des projets de coopération bien préparés ainsi que des projets de développement de l'école, et soyez prêt à faire des compromis.

Stade 3:

Le comité de gestion vous considère comme la source d'expertise la plus fiable en matière de gouvernance locale de l'école. Les décisions prises à l'échelon politique sont conformes à vos plans à long terme pour l'école et vous donnent la marge de manœuvre dont vous avez besoin face à la concurrence et aux changements rapides.

Essayez ceci:

Une école prospère profite à la collectivité tout entière. Utilisez votre position pour obtenir les ressources dont vous avez besoin pour améliorer encore l'établissement. Mettez en avant les effets de synergie pouvant être obtenus moyennant une coopération avec d'autres services de la collectivité, comme les services de santé et les services sociaux. Laissez les ONG locales utiliser les locaux de l'école pour leurs réunions lorsque l'établissement est vide.

Réunions du personnel

Tout comme la société, l'école change et, en conséquence, le rôle des enseignants aussi. De nos jours, nombreuses sont les familles qui ont leurs racines ailleurs, dans le pays ou à l'étranger. Pour toutes ces familles, l'école constitue le plus important réseau social. Il devient donc encore plus difficile de déterminer clairement où s'arrêtent les responsabilités de l'école et où commencent celles d'autres institutions de la société. En tant que chef d'établissement, votre rôle est de sensibiliser votre personnel à ces changements. Vous devez leur ouvrir les yeux et leur montrer la voie à suivre pour qu'ils adhèrent à une nouvelle conception de ce qu'est la meilleure école pour votre groupe cible.

Stade 1:

Les attributions des enseignants se limitent à l'enseignement. Vous entendez souvent les enseignants affirmer: «Je suis enseignant et c'est tout», ou «Cet établissement est une école, point.» Et vous acceptez ce point de vue.

Essayez ceci:

Soyez ouvert aux suggestions des enseignants qui voudraient impliquer des intervenants extérieurs. Confirmez-leur qu'ils sont sur la bonne voie et déclarez-le clairement à leurs collègues qui se montrent sceptiques.

Stade 2:

Les enseignants doivent être conscients du rôle élargi de l'école dans la collectivité diversifiée d'aujourd'hui: ils doivent considérer l'école comme un important facteur unificateur et qu'eux-mêmes ont une importante fonction d'exemple pour les jeunes. Profitez des réunions du personnel pour renforcer ce nouveau rôle de l'école et des enseignants.

Essayez ceci:

Engagez des experts qui donneront des conférences et dialogueront avec les enseignants pendant les réunions du personnel et les journées d'étude. Demandez aux enseignants et aux élèves d'établir des liens avec la société. Faites appel à des consultants externes en vue de la réalisation d'un bilan qui sera le point de départ de nouvelles avancées. Encouragez les enseignants à utiliser leurs contacts personnels pour créer des partenariats, à court et à long terme.

Stade 3:

Votre établissement sert de modèle dans tout le pays. Votre attitude ouverte retient l'attention. Enseignants et élèves sont fiers de leur école et transmettent aux visiteurs des messages positifs du même ordre. Lors des réunions du personnel, vous consacrez souvent du temps à analyser l'image de l'établissement et à réfléchir à la manière de l'améliorer encore.

Vous laissez élèves et enseignants représenter l'établissement dans des circonstances officielles, car ils en sont souvent les meilleurs ambassadeurs. Invitez d'anciens élèves à revenir à l'école pour donner de bons exemples aux enfants plus jeunes.

Elèves

Du fait des migrations actuelles et des troubles sociaux qui s'ensuivent en Europe, l'école est confrontée à un renouvellement de plus en plus fréquent du public d'élèves. Les élèves constituent donc désormais un groupe changeant, notamment en zone urbaine. En outre, dans certains pays, les parents peuvent inscrire leurs enfants dans un autre établissement s'ils ne sont pas satisfaits. Dans un tel climat, il est tentant de choisir la voie de la facilité en essayant de deviner ce qui est le plus prisé et de s'y adapter, en vue de recruter et de conserver les élèves. Une autre approche, particulièrement en cas d'agitation sociale, est de s'en tenir aux bonnes vieilles méthodes éprouvées. Mais comment combiner, lorsque la concurrence est rude, l'ancienne tradition scolaire avec la transmission de valeurs culturelles et morales?

Stade 1:

Il est important pour l'école que les élèves obtiennent de bons résultats. Par conséquent, toute la journée est consacrée à l'enseignement. Peu d'autres activités sont proposées aux élèves car cela prendrait un temps précieux au détriment de l'enseignement. Les parents sont tenus informés de leurs obligations.

Essayez ceci:

Les résultats scolaires ont le degré de priorité le plus élevé, mais d'autres choses peuvent être apprises à l'école. A ce stade, la participation des élèves reste encouragée dans un seul but: obtenir un meilleur taux de réussite que les établissements concurrents. Le conseil des élèves, lorsqu'il existe, n'est autorisé à se réunir qu'après ou entre les cours.

Stade 2:

Pour améliorer l'efficacité de l'apprentissage, le soutien et la confiance sont essentiels. Demandez aux élèves ce qu'ils attendent de l'école, et laissez-les évaluer régulièrement l'enseignement. Pour les enfants les plus jeunes, interrogez aussi les parents.

Essayez ceci:

Prévoyez un espace et du temps pour le conseil des élèves dans la programmation/l'emploi du temps. Invitez les parents à vous rencontrer afin de savoir ce qu'ils attendent de l'école. Organisez des activités avec la participation des élèves et d'autres partenaires, et instaurez des traditions afin de créer un esprit de corps. Pour faire plus clairement le lien entre les matières enseignées et la vie active, contactez les entreprises locales. Les parents pourront vous être très utiles à cet égard. Encouragez les visites de lieux de travail par les élèves, et invitez des représentants de ces entreprises à venir donner des conférences à l'école.

Stade 3:

Voir la rubrique «Réunion du personnel» ci-dessus.

Elèves
Coopération, communication et participation

Gros plan sur un conseil des élèves

Un conseil des élèves peut être une structure très simple: plusieurs représentants de l'ensemble des élèves se réunissent régulièrement, éventuellement sous la direction d'un président et d'un secrétaire (seuls postes dirigeants). Mais ce peut également être un mécanisme beaucoup plus complexe comportant plusieurs instances, comme au lycée Illyés Gyula à Budaörs (Hongrie):

- le **Sénat**, composé de deux représentants de chaque classe, est présidé par le vice-président;
- le **Cabinet**, dirigé par le président, est le pouvoir exécutif. Le président et le vice-président sont élus par le conseil des élèves et tiennent leur mandat du Sénat;
- la **Cour** comporte un membre de chaque classe. La Cour joue un rôle de médiation dans les conflits entre élèves et entre élèves et enseignants. Son objectif est de parvenir à un consensus entre les parties adverses.

Les membres du conseil des élèves reçoivent une formation spéciale et sont soutenus dans leur travail par le chef d'établissement. A ce jour, cette initiative a contribué à instaurer un plus grand respect mutuel et une confiance accrue entre les enseignants et les élèves du lycée. En outre, les enseignants tendent à considérer davantage les élèves comme des partenaires égaux.

Contextes informels

Attitude personnelle

Stade 1:

De bons taux de réussite dans les bilans statistiques est ce qui vous apporte le plus de satisfaction. Vous considérez la concurrence comme un défi stimulant. Les enfants défavorisés, en revanche, sont perçus comme une menace.

Essayez ceci:

Interrogez-vous: nous faisons bien les choses, mais faisons-nous les bonnes choses? Sommes-nous trop confinés dans la sphère scolaire? Sommes-nous passés à côté de quelque chose d'important? Que se passerait-il si nos taux étaient en baisse?

Stade 2:

Vous voulez élargir les liens de l'école avec le monde extérieur ainsi que la base de recrutement. Vous réalisez que de bonnes notes ne suffisent pas pour réussir dans la vie et que les jeunes ont besoin d'autres qualifications. Vous devez faire en sorte qu'ils acquièrent certaines de ces aptitudes à l'école.

Essayez ceci:

Utilisez votre réseau de contacts personnels pour commencer et invitez des ONG à venir à l'école: Save the Children, des organisations de défense de l'environnement, le club d'échecs du quartier ou tout autre organisme de votre connaissance qui pourrait animer une journée d'école ou donner envie à des élèves de pratiquer une nouvelle activité enrichissante. Il y a souvent chez les jeunes une grande part d'idéalisme dont nous ne tenons pas suffisamment compte.

Si vous faites l'objet de critiques, dites-vous ouvert au dialogue. Ne soyez pas sur la défensive.

Stade 3:

Vous vous voyez comme un entraîneur toujours prêt à prodiguer ses encouragements au moindre signe d'amélioration. Même de petites avancées apparemment insignifiantes dans la bonne direction sont remarquées et applaudies. Vous vous félicitez toujours autant des bons résultats obtenus, mais vous attribuez en partie cette réussite à l'esprit ouvert et coopératif du personnel et des élèves. Etant donné la bonne position de votre établissement, il vous est plus facile d'être généreux et de partager vos bonnes pratiques avec d'autres écoles.

Vous êtes fier de votre école et de tout ce que vous avez réalisé ensemble. Il est clair pour tous que votre leitmotiv, «démocratie» et «responsabilité» pour tous, est l'expression d'un engagement sincère. Vous passez chaque jour beaucoup de temps en dehors de votre bureau. Vous profitez de la moindre occasion pour renforcer le moral de vos troupes.

Discussions de couloir/vie sociale

Stade 1:

Les questions importantes doivent être traitées dans le cadre de réunions officielles. Ce qui est dit au hasard d'une rencontre ne saurait être pris en compte. De plus, il ne serait pas bon pour la réputation de l'école que l'on entende des observations critiques ou des conversations relatives à des problèmes lors de discussions de couloir.

Essayez ceci:

Ne sous-estimez pas ce que l'on vous dit officieusement. Ce que les gens disent à leur chef est rarement totalement spontané: ils y ont probablement déjà réfléchi. Par conséquent, ne répondez pas trop vite et en passant à des questions essentielles. Ecoutez, manifestez votre intérêt et votre reconnaissance et, surtout, prenez votre temps!

Stade 2:

Regardez autour de vous: comment se fait la communication? Par exemple, si vous ne voulez pas que les élèves apportent leurs cartables dans la bibliothèque, vous pouvez l'indiquer de deux manières bien différentes. Dire simplement «Les cartables sont interdits dans la bibliothèque» ou apposer, à côté de casiers aménagés à l'entrée, une inscription telle que «Veuillez déposer ici vos sacs et cartables».

Comment les élèves ou le personnel accueillent-ils les visiteurs? Quelles sont leurs premières impressions?

Essayez ceci:

Donnez le bon exemple et soyez toujours ouvert et poli. Veillez à ce que les messages sur les tableaux d'affichage et dans les salles de classe soient exprimés de manière positive. Il vaut toujours mieux prévenir que guérir. De plus, si élèves et visiteurs sont accueillis par quantité de panneaux indiquant aux élèves et au personnel tout ce qu'il est interdit de faire, ils pourront penser que tout ce qui n'est pas expressément interdit est autorisé. Ce n'est pas la meilleure façon de favoriser l'épanouissement de citoyens indépendants et responsables!

Stade 3:

Voir la rubrique «Attitude personnelle» ci-dessus.

Gestion quotidienne

Stade 1:

Vous faites le plus de choses possible par vous-même. C'est la meilleure garantie que la gestion courante sera effectuée correctement. Inutile donc d'associer les enseignants aux questions pratiques! De plus, ils peuvent ainsi se consacrer pleinement à leur tâche d'enseignement. D'une manière générale, chacun se cantonne dans son domaine et ne se mêle pas de ce que font les autres. Vous avez rédigé un référentiel d'emploi pour toutes les catégories de personnel.

Essayez ceci:

Ne vous occupez plus de certaines des tâches les moins qualifiées. Examinez toutes les affaires courantes en liaison avec les personnels concernés. Ensemble, vous trouverez certainement une manière de mieux vous organiser, afin que chacun puisse disposer de plus de temps pour des choses plus intéressantes. Donnez aux enseignants un meilleur aperçu de la gestion de l'école. Ils auront peut-être de bonnes idées pour tendre à plus d'efficacité – ou, du moins, formuleront moins de demandes irréalistes!

Recherchez des solutions informatiques pour traiter les affaires courantes. Dans de nombreux pays, par exemple, la plupart des parents disposent d'un accès internet. Une grande partie des rapports qui leur sont habituellement adressés peuvent ainsi être traités beaucoup plus efficacement.

Stade 2:

Les activités extrascolaires ont une place dans l'emploi du temps, et vous donnez carte blanche aux enseignants qui souhaitent essayer de nouvelles méthodes de coopération. Les personnels non enseignants sont encouragés à participer à des activités pédagogiques.

Essayez ceci:

Plus votre personnel s'implique dans des aspects généraux, plus il assume de responsabilités. Cela réduit d'autant le besoin de contrôle.

Stade 3:

L'établissement partage volontiers ses bonnes pratiques avec d'autres établissements et professionnels. Vous invitez les médias à venir dans votre école, même lorsque vous avez des problèmes. Cela prouve votre confiance et votre courage.

Vous vous comparez à d'autres organisations. Une école n'est pas aussi différente que vous pourriez le penser, et sa gestion non plus. Autrement dit, ayez l'esprit large dans votre recherche de bonnes pratiques!

Résolution des conflits

Cet aspect de la gouvernance démocratique est largement abordé dans les autres grands volets, auxquels ces questions se rapportent plus naturellement. Nous nous limiterons ici à formuler quelques remarques supplémentaires concernant la résolution des conflits en tant qu'aspect informel de ce troisième volet.

Il n'est pas toujours bon de dissimuler les conflits: le tout est de trouver un équilibre. Si le conflit risque d'avoir des répercussions en chaîne ou de s'étendre en dehors de l'école, il pourra être préférable d'être le premier à donner des informations de première main, au lieu d'attendre et de réagir une fois que le mal sera fait. La franchise peut aussi constituer une bonne forme d'autodéfense. Ainsi, il vaudra toujours mieux, pour vous et pour l'école, que la première version à être rendue publique soit la vôtre.

Dans un climat ouvert, des différends mineurs risquent moins de prendre des proportions importantes. Les facteurs clés de la résolution des conflits sont le respect mutuel et la compréhension; la recherche du prestige personnel et les représailles ne mènent à rien.

Coopération, communication
Résolution des conflits

Intimidation et harcèlement: parlons-en!



D. Discipline des élèves

Quand autant de personnes travaillent ensemble dans un même lieu, comme dans une école, la discipline est nécessaire. La question ici est de savoir quels moyens utiliser pour maintenir l'ordre et la discipline. Qu'est-ce qui conduit les élèves à respecter certaines règles et les pousse à en contester d'autres? Les problèmes de discipline, bien connus de quiconque a été à l'école, ne sont pas faciles à résoudre. Ils peuvent s'expliquer par diverses raisons, notamment:

- groupes nombreux encadrés par peu d'adultes;
- absence de motivation pour les matières étudiées, les élèves ne comprennent pas l'intérêt d'étudier certaines matières;
- insensibilité de l'école aux centres d'intérêt et aux valeurs des élèves;
- inadaptation des méthodes d'enseignement aux styles d'apprentissage.

La source du problème réside souvent en dehors de l'école:

- désaffection en raison de la situation sociale, de l'appartenance ethnique ou d'un handicap quelconque;
- et bien sûr en raison des faiblesses humaines, tout aussi courantes chez les élèves que chez les adultes: paresse, inattention, antipathie, etc.

A cela s'ajoute le fait que les enfants passent, pendant leur période scolaire, par des étapes extrêmement importantes, et parfois difficiles, de leur épanouissement personnel. Les écoles font véritablement un travail fantastique, chaque jour et partout. La manière dont vous envisagerez la discipline dépendra énormément de votre vision des jeunes. Les voyez-vous comme des fauteurs de troubles en puissance, qu'il convient de contrôler rigoureusement, ou comme des individus à part entière, juste plus jeunes et moins expérimentés que nous?

En tant qu'adultes, nous devons respecter les lois et les règlements de la société. La même chose s'applique à l'école, bien sûr. Des règles sont indispensables. Mais, comme dans toute société, les règles en vigueur dans un établissement doivent être fixées démocratiquement par les intéressés, le but étant d'arriver à ce que la discipline scolaire soit assumée, et non pas imposée.

Contextes formels

Position personnelle

Stade 1:

Votre conviction est que les règles et l'autorité sont le meilleur moyen de maintenir l'ordre. Des règles sont une garantie de stabilité, car les élèves savent toujours comment ils doivent se comporter. Cela simplifie aussi les relations sociales au sein de l'établissement et épargne aux enseignants des discussions sans fin. En tant que représentant des autorités supérieures, le chef d'établissement a toujours raison.

Essayez ceci:

Interrogez-vous: l'indiscipline a-t-elle des causes structurelles qui pourraient être éliminées? Par exemple, peut-on modifier les horaires/l'emploi du temps afin que les adultes présents dans l'école puissent passer plus de temps avec les élèves? Ou pourquoi ne pas installer de grandes pendules en plusieurs endroits afin que les enfants puissent plus facilement arriver en classe à l'heure? Des solutions faciles à mettre en œuvre pourront peut-être améliorer l'efficacité de votre organisation, réduisant ainsi le temps et l'énergie consacrés aux mesures disciplinaires.

Stade 2:

En tant que chef d'établissement, vous interprétez le règlement et le degré des sanctions applicables, mais vous êtes prêt à entendre les élèves avant de prendre une décision; vous vous montrez aussi plus sensible à leurs besoins et intérêts. Il peut y avoir des circonstances atténuantes. Des problèmes de discipline peuvent ainsi tenir à des différences culturelles.

Essayez ceci:

Encouragez les enseignants à se focaliser sur la motivation des élèves plus que sur l'autorité du professeur. Invitez les élèves à établir des règles. Demandez conseil sur la manière de gérer les différences culturelles. Les élèves, comme tout un chacun, veulent pouvoir faire leur travail en paix et dans la tranquillité, pas dans le chaos. Au lieu de leur tenir un discours en termes de règles et de sanctions, mettez en avant leurs droits et leurs devoirs.

Stade 3:

Le maintien de l'ordre et de la discipline est l'affaire de tous. La différence par rapport au stade précédent est que le code de conduite est connu de tous les élèves et assumé par la plupart. Respect mutuel et communauté d'intérêts constituent les principes directeurs de l'élaboration du règlement intérieur de l'établissement. La coopération est plus importante que l'autorité, et les règles sont régulièrement revues par les élèves, le personnel et la direction.

Essayez ceci:

Lorsque vous devez recourir à la sanction, soyez clair mais modéré. Veillez à critiquer l'acte, pas la personne. Encouragez les bons comportements en donnant plus de liberté à ceux qui font preuve de maturité et se comportent de manière responsable. N'oubliez jamais qu'en tant qu'adulte, vous devez donner le bon exemple. Vos élèves sont jeunes et malléables, votre devoir est de favoriser leur intégration dans la société, pas de les en exclure.

L'autorité s'acquiert, elle n'est pas inhérente au poste. Mais il faut aussi être conscient que, comme partout ailleurs, il y a toujours quelques irréductibles qui ne s'adaptent pas facilement aux règles établies ou sont incapables de se discipliner en l'absence de règles ou de la menace de sanctions.

Comité de gestion local

D'une manière générale, le comité de gestion n'ayant pas à s'immiscer dans le fonctionnement de l'établissement au quotidien, la question de la discipline n'est pas abordée lors de vos réunions. Cet aspect est considéré comme relevant des affaires internes de l'école.

Stade 1:

En tant que directeur, vous êtes responsable du maintien de la discipline et de l'ordre. Cette tâche peut constituer un lourd fardeau pour le chef d'établissement.

Essayez ceci:

Dégagez des facteurs sociétaux qui ont une incidence sur l'école, mais dont l'on pourrait atténuer les effets par quelques modifications des politiques scolaires. Soulevez la question de savoir comment le comité de gestion et d'autres membres de la classe politique locale pourraient compenser la ségrégation et d'autres types d'injustices sociales.

Stade 2:

Vous réalisez que la discipline est une problématique qui n'est pas interne à l'école. La vie scolaire subit toujours immédiatement le contre-coup des évolutions de la société.

Essayez ceci:

Utilisez votre position et votre expertise pour convaincre les instances dirigeantes qu'il serait bon de procéder à des ajustements dans la répartition des ressources. Dressez un tableau nuancé, afin de neutraliser les demandes populistes de «maintien de l'ordre» sans pour autant minimiser d'authentiques préoccupations.

Stade 3:

Le comité de gestion a une idée exacte de la manière dont vous encouragez et obtenez un bon comportement chez les élèves. Votre établissement est considéré comme un modèle de mise en œuvre d'une bonne discipline.

Essayez ceci:

Sensibilisez le comité de gestion au fait qu'une bonne citoyenneté commence dès l'école, et que les ressources consacrées à ce thème représentent un bon investissement pour la société.

Réunions du personnel

Le chef d'établissement doit toujours garder à l'esprit que la question de la discipline est de la plus haute importance pour les enseignants. Ils sont en effet les premiers à devoir faire face aux actes d'indiscipline, souvent parmi des groupes d'élèves relativement importants. Que pouvons-nous faire pour donner aux enseignants les meilleures conditions et les outils leur permettant de créer une bonne ambiance de travail, pour la classe et pour eux-mêmes?

Stade 1:

L'enseignant exerce l'autorité dans la classe. Vis-à-vis des élèves, vous soutenez toujours l'enseignant sur les questions de discipline. Néanmoins, vous avez tendance à considérer que les problèmes de discipline sont causés par une faiblesse personnelle de l'enseignant ou qu'ils dénotent un manque de caractère chez l'élève.

Essayez ceci:

Parlez de la discipline en général. Veillez à ne blâmer personne. Cherchez à savoir quels sont les principaux obstacles au maintien de l'ordre d'après le personnel. Encouragez la franchise: des problèmes que l'on pourrait croire profondément personnels se révèlent souvent être une expérience partagée par tous, ou presque tous. Établissez des règles communes. Essayez au moins d'arriver à un consensus à un niveau très élémentaire, en insistant sur le fait que les décisions arrêtées conjointement doivent être respectées par tous.

Stade 2:

Vous avez introduit des améliorations sur le plan de l'organisation. Cependant, de l'avis général, c'est aux élèves de changer, pas à l'école. De nombreux enseignants vivent l'indiscipline comme un échec personnel et professionnel.

Essayez ceci:

Faites venir des experts pour donner au personnel une meilleure connaissance des changements de valeurs qui s'opèrent dans la société et des différences ethniques et culturelles. Essayez aussi de voir la situation du point de vue des élèves: quels mécanismes de l'école suscitent des comportements indésirables? Que peut-on changer?

Stade 3:

Les problèmes de discipline sont abordés dans une perspective plus large et ne sont pas considérés comme la conséquence d'insuffisances personnelles des enseignants ou de la direction. Une compréhension profonde de la société moderne et de ses effets sur les enfants apparaît indispensable. L'ordre revêt la même importance pour tous. Des codes de conduite sont établis et révisés de manière consensuelle par le personnel, la direction et les élèves. Ces derniers sont sensibilisés à leurs droits, mais aussi à leurs devoirs.

Réunions interminables...



*Le point suivant concerne
la durée des réunions,
considérées comme trop longues.
Des avis sur la question?
© School Councils UK*

Elèves

Dans une école autoritaire, la discipline constitue un objectif en soi, et l'obéissance est une vertu. Dans une école démocratique, en revanche, les élèves s'approprient leurs droits et devoirs, assumant ainsi la responsabilité de leurs actes et de la discipline.

Stade 1:

Les élèves doivent respecter le règlement et n'ont pas à le remettre en question.

Essayez ceci:

Autorisez les élèves à donner leur avis. Si les objections sont vives et unanimes, vous pouvez accepter que l'on s'écarte d'une règle manifestement inadéquate. Adaptez-la ensuite à la nouvelle pratique.

Stade 2:

Lorsqu'un point suscite de vives réactions de la part des élèves, vous prenez cela comme une indication de la nécessité de modifier certains aspects du règlement.

Essayez ceci:

Associez les élèves à la prise de décision. Donnez au conseil des élèves un rôle important lors de l'élaboration d'un code de conduite pour l'école. D'après notre expérience, les élèves savent mieux que quiconque comment le règlement devrait être rédigé pour être réaliste et facile à suivre. Les élèves, tout comme nous, veulent pouvoir travailler en paix et dans la tranquillité.

Stade 3:

Les élèves participent à la discussion des politiques, mais aussi à l'application des règles. Les enfants les plus âgés jouent un rôle de mentor vis-à-vis des plus jeunes. Voir aussi plus haut la rubrique «Réunions du personnel, stade 3».

Elèves

Discipline des élèves

Contextes informels

Attitude personnelle

Stade 1:

Vous estimez que l'on ne peut pas laisser aux enfants/élèves le soin de décider de ce qui est bien ou mal. Ils doivent apprendre à obéir.

Essayez ceci:

Interrogez-vous: pourquoi toujours donner la primauté à l'interprétation de la direction? Invitez les élèves à débattre de leur comportement et du règlement. Partagez aussi vos pensées avec le personnel.

Stade 2:

Vous avez pris conscience que l'indiscipline n'est pas uniquement une question de mauvais caractère. Vous êtes aussi critique envers vous-même: vous reconnaissez que des problèmes de discipline auraient pu être évités si vous vous étiez montré plus souple.

Essayez ceci:

Donnez aux élèves les plus âgés davantage de droits dans un domaine donné et voyez comment ils réagissent.

Indiquez clairement quel degré de responsabilité est attendu d'eux. Par exemple, la salle d'informatique pourrait être en accès libre pendant une période d'essai, à condition qu'ils prennent soin du matériel. Faites-leur comprendre que plus ils se montreront responsables, plus ils auront de droits.

Stade 3:

Vous faites confiance à vos élèves, tout comme vous faites confiance à vos enseignants. Les règles fournissent un cadre nécessaire, mais normalement vous n'en faites pas votre principal argument en cas de mauvais comportement. La responsabilité individuelle est plus importante que l'obéissance.

Mais pour être capable de se sentir individuellement responsable, il faut d'abord avoir le respect de soi. Renforcer le respect de soi des élèves est une tâche stimulante pour une école: comment respecter les autres si l'on ne se respecte pas soi-même? L'accompagnement est ici une méthode utile, à la fois pour les enseignants et pour les chefs d'établissement.

Discussions de couloir/vie sociale

Stade 1:

Votre principal objectif lorsque vous vous déplacez dans l'école est de vérifier que tout est en bon ordre. Il est également important pour vous de susciter le respect envers le chef d'établissement parmi les élèves et le personnel.

Essayez ceci:

Interrogez-vous: les élèves se comportent-ils différemment en l'absence d'adultes? Dans l'affirmative, pourquoi?

Stade 2:

Les adultes de l'école donnent toujours le bon exemple. Ils sont ponctuels, polis et bien préparés pour chaque activité. Bien évidemment, vous jugez naturel que les élèves fassent de même.

Essayez ceci:

Lorsque vous voyez un mauvais comportement, profitez de l'occasion pour intervenir de manière positive: montrez de l'intérêt, et n'essayez pas de porter un jugement dès le départ. Mais vos échanges avec les élèves ne doivent pas se limiter à toujours les reprendre. Si vous avez noué avec eux des relations amicales, vous disposez d'une base beaucoup plus solide pour les discipliner et les orienter dans une direction positive et constructive.

Stade 3:

Elèves et enseignants ont des relations détendues mais respectueuses. Les élèves se sentent épaulés et ont l'impression que les enseignants se soucient réellement de leur bien-être et de leur épanouissement personnel. Ils se comportent bien, y compris quand aucun adulte n'est là pour les surveiller. Les problèmes d'intimidation et de vandalisme sont rares. Elèves et enseignants ont une loyauté indiscutable envers leur école.

Gestion quotidienne

Résolution des conflits

Stade 1:

Les réponses à la plupart des questions peuvent être trouvées dans les documents d'orientation. Le chef d'établissement estime être expert en matière de législation.

Essayez ceci:

Interrogez-vous: pourquoi le règlement me semble-t-il si important? L'indiscipline coûte du temps et de l'argent. N'y a-t-il pas d'autres moyens d'encourager les bons comportements? Comment en finir avec l'attitude (encore fréquemment rencontrée) selon laquelle la violence est une réponse appropriée au conflit?

Stade 2:

Vous avez commencé par donner aux enseignants une plus grande latitude dans l'accomplissement de leur tâche. Vous avez limité vos vérifications quotidiennes de manière à pouvoir passer plus de temps parmi les élèves et le personnel.

Essayez ceci:

Toute personne a des bons côtés. Attachez-vous donc à valoriser les bons comportements au lieu de consacrer toute votre énergie à la répression. Soulignez que chacun a une part de responsabilité dans le climat de l'école, par exemple en posant des questions comme «Aimeriez-vous vous avoir comme collègue/camarade de classe?».

Facilitez et encouragez le travail d'équipe, par exemple en assignant un groupe d'enseignants à un plus grand groupe d'élèves, au lieu du schéma classique un enseignant-une classe.

Soyez ouvert concernant les dommages provoqués par la violence et entreprenez de promouvoir activement les principes et méthodes de résolution pacifique des conflits.

Stade 3:

Votre école est une structure dynamique et vous ne contrôlez pas toujours totalement ce qui s'y passe, ce qui vous inquiète parfois. La plupart des cas d'insubordination sont réglés avant même que vous n'en n'ayez connaissance. Vous êtes souvent impressionné par les bonnes idées proposées par les enseignants et les élèves, et vous avez l'impression de faire partie intégrante de l'équipe.

Manifestez votre confiance! Lorsque vous donnez au personnel davantage d'indépendance, vous devez vous montrer généreux en cas d'erreur. Considérez les conflits entre collègues comme des divergences d'opinions, pas nécessairement en termes de bien et mal.

Ayez toujours une attitude positive envers les suggestions et critiques, et laissez les élèves et le personnel évaluer régulièrement votre style de direction.

7. Questions et réponses sur la gouvernance démocratique de l'école

Les images dont les médias nous abreuvent chaque jour dressent un tableau alarmant de la situation dans nos écoles: insubordination, vandalisme, absentéisme, intimidation et harcèlement entre élèves, pour ne citer que quelques-uns des problèmes vécus au quotidien. De nombreuses autorités éducatives nationales sont profondément préoccupées par les statistiques des derniers rapports du Programme international pour le suivi des acquis des élèves (PISA) sur les performances scolaires¹¹, et les universités se plaignent que trop d'étudiants ne possèdent pas les compétences suffisantes pour faire des études supérieures. Renforcement de l'ordre et de la discipline, règles plus strictes, exclusion des éléments perturbateurs et autres mesures analogues: la répression est au cœur des solutions qui reviennent constamment, dans les lettres adressées à la rédaction des journaux et dans les décrets ministériels.

La situation étant ce qu'elle est, on peut se demander s'il est vraiment bon de donner davantage de pouvoir à des élèves manifestement incapables de faire des choses aussi simples que ce qu'on leur demande de faire en classe. Cependant, nous sommes convaincus que la solution passe par plus de démocratie, et non l'inverse. Traitez les élèves avec égard, et vous aurez toutes les chances d'être respecté. La véritable autorité se gagne et vous est accordée par les personnes que vous devez diriger; elle ne découle pas automatiquement de votre fonction. Mais avant tout, nous croyons fermement que le respect de l'individu, l'équité pour tous et le droit à la parole sont essentiels. L'école ne fait pas exception. Nous sommes aussi convaincus que si nous voulons que la démocratie reste saine dans nos sociétés, les jeunes doivent avoir une chance de la pratiquer et d'en constater les avantages pendant leurs années d'école.

Compte tenu des problèmes actuels d'agitation sociale, de restructurations économiques et de changements démographiques, nous sommes en proie à une inquiétude bien naturelle. Si nous lâchons la bride, que se passera-t-il? Dans ce chapitre, nous tentons de répondre à des questions fréquemment posées concernant la gouvernance démocratique, ou du moins de les commenter.

Foire aux questions

L'ordre?

Démocratie des élèves n'implique pas absence de règles. Une école ne diffère pas du reste de la société à cet égard. D'après notre expérience personnelle, les élèves, quel que soit leur âge, ont la même attitude vis-à-vis de l'ordre que les adultes: des règles sont nécessaires! Mais il est plus facile de les comprendre et de les respecter lorsque l'on a participé activement à leur création. De fait, associer les élèves à l'élaboration du règlement de l'école est l'un des points de départ les plus faciles et les plus sûrs sur la voie de la gouvernance démocratique.

Les résultats?

De nombreux enseignants et chefs d'établissement craignent que l'autonomisation des élèves ne fasse passer les résultats scolaires au second plan. Les enseignants ont nécessairement une idée générale de ce qu'ils doivent enseigner, et selon quelles méthodes; ce sont les experts. Cependant, l'apprentissage relève d'une démarche personnelle; personne ne sait mieux que l'élève quelle est pour lui la meilleure façon d'apprendre. Le respect des élèves peut consister à mettre l'accent sur l'apprentissage et non sur l'enseignement. La recherche pédagogique moderne montre en outre que cette approche améliore les performances scolaires.

11. Voir par exemple *Regards sur l'éducation*, OCDE – Organisation de coopération et de développement économiques, 2006. Les tableaux, les graphiques et toute la base de données sur l'éducation sont librement accessibles sur le site de l'OCDE sur l'éducation (www.oecd.org/edu/eag2006).

Le respect envers les enseignants?

Que se passera-t-il si l'on donne aux élèves le droit de critiquer les enseignants? Si les élèves sont autorisés à évaluer l'enseignement, que diront-ils?

A vrai dire, les élèves apprécient le même type d'enseignement que les enseignants eux-mêmes; ils veulent des enseignants compétents, bien organisés, amicaux et motivés, qui attendent beaucoup de leurs élèves et ont la capacité d'animer la classe.

Des élèves qui se sentent offensés ou traités injustement par un enseignant pourront certes exprimer leur opinion de manière insultante. Le risque existe. Cependant, avec l'expérience et l'établissement de rapports plus égaux et mutuellement respectueux avec les enseignants, ces mauvaises habitudes tendent à disparaître. C'est plutôt le sentiment de désaffection et d'infériorité qui suscite les mauvais comportements.

Des droits sans devoirs?

Si les élèves sont traités comme des récepteurs ou des destinataires ignorants et irresponsables qui devraient être heureux de l'éducation que leur dispensent les adultes, il leur est difficile de faire la part des choses entre ce qu'ils peuvent raisonnablement attendre de leurs enseignants et de l'école et ce qui relève de leur propre responsabilité. Mais s'ils sont constamment informés et si on leur demande sincèrement une opinion fondée sur un jugement personnel, les élèves seront plus enclins à agir de manière réfléchie. Ils peuvent apprécier le lien entre droits et devoirs, et comprendre qu'ils ne peuvent pas faire valoir leurs droits individuels au détriment de ceux d'autrui.

Echec scolaire et manque de motivation?

De très nombreuses raisons peuvent expliquer l'échec scolaire: grandir est une aventure où tout est possible. En permettant aux jeunes d'exercer davantage d'influence sur leur situation à l'école, vous pouvez au moins réduire certains problèmes auxquels ils sont confrontés et qui les usent. Un programme strict ou un choix des matières dicté par l'enseignant: rien de tel pour couper court à l'enthousiasme juvénile. Le fait de donner aux élèves une plus grande liberté de choix, de matières à étudier comme de méthodes d'apprentissage, peut accroître leur motivation.

Problèmes d'apprentissage?

Dans une école démocratique, l'accent est mis sur l'intégration. Que faire des élèves qui n'apprennent pas vite? Ne risquent-ils pas de ralentir toute la classe? Il existe bien sûr des limites à l'intégration, y compris dans un environnement démocratique, mais les statistiques font apparaître que ce risque est souvent exagéré. On voit dans le rapport PISA cité plus haut que les pays qui, très tôt, traitent séparément les enfants qui ont des difficultés d'apprentissage n'affichent pas de meilleurs résultats, au final, que les pays où tous les effectifs d'une tranche d'âge restent ensemble pendant toute la durée de la scolarité obligatoire.

Et si les élèves font de mauvais choix?

Si nous accordons une plus grande liberté de choix aux élèves, comment pouvons-nous les amener à faire les bons choix? La question est mal posée. Elle devrait être formulée ainsi: Qui décide de ce qui est bien? Si un élève dispose au moins d'une certaine latitude, les résultats seront probablement meilleurs dans l'ensemble. Et des compétences comme la pensée analytique et l'esprit critique peuvent s'acquérir de bien des façons, pas seulement à partir des livres de classe traditionnels traitant des matières traditionnelles.

Comment trouver le temps de vivre la démocratie?

Si les élèves sont censés s'engager dans des processus démocratiques, sur quelles matières va-t-on prendre le temps nécessaire? Y aura-t-il moins de temps à consacrer à l'enseignement? La réponse est, bien sûr, que vivre la démocratie est tout aussi important que toute matière enseignée à l'école; de plus, tous les processus sociaux et d'apprentissage en bénéficieront.

La gouvernance démocratique dans les faits

L'école élémentaire Roihuvuori, située à Helsinki (Finlande), fournit un excellent exemple de gouvernance démocratique dans une l'école. Cet établissement a accompli de grandes avancées dans les quatre grands volets de l'éducation à la citoyenneté démocratique décrits dans ce manuel.

Gouvernance, direction, gestion et responsabilité

Tout le travail scolaire est organisé par des équipes autonomes qui s'occupent également d'une grande partie de la gestion de l'école. Le personnel, les élèves et les parents définissent ensemble la mission de l'établissement. Le conseil des élèves est très actif et bénéficie du soutien sans faille des enseignants. Pour toute négociation avec la municipalité, il est procédé à un vote pour savoir qui va représenter l'école. Il est arrivé qu'elle soit représentée par des enfants de 7 ans, qui avaient besoin que des assistants leur lisent les documents officiels!

En matière d'obligation de rendre compte, la méthode est la suivante à Helsinki: pour s'expliquer sur leur gestion, les écoles procèdent à une auto-évaluation et rédigent un rapport à l'attention du conseil municipal. Chaque établissement obtient des crédits pour l'année suivante sur la base de ses résultats scolaires. L'école Roihuvuori a été si performante qu'elle a reçu une enveloppe substantielle. Ces sommes ont été consacrées à la formation permanente des enseignants.

Education centrée sur les valeurs

Toutes les activités scolaires appuient l'ECD. Des valeurs comme l'égalité et la dignité humaine sont au cœur de l'enseignement, et chaque salle de classe doit offrir un environnement d'apprentissage démocratique. Une grande importance est accordée aux compétences sociales et aux aptitudes utiles pour la vie. Plusieurs tranches d'âge sont regroupées dans les classes, et les enfants ayant des difficultés d'apprentissage ou des besoins particuliers sont intégrés. Les méthodes pédagogiques sont variées et adaptées aux styles d'apprentissage individuels.

Coopération, communication et participation: compétitivité et autodétermination de l'école

Les élèves les plus âgés font office de grands frères et grandes sœurs pour les plus jeunes. Beaucoup de conflits sont résolus par les médiateurs, recrutés parmi les tranches d'âge les plus âgées (11-12 ans). Les médiateurs sont formés par la Croix-Rouge locale.

Tous les élèves reçoivent une éducation aux médias et disposent d'un accès libre à internet ainsi qu'au courrier électronique.

Les parents notent l'école chaque année.

Discipline des élèves

La réflexion et le dialogue avec l'autre sont une manière d'apprendre à assumer ses responsabilités et de comprendre que chacune de nos actions rejaillit sur d'autres.

Bonne ambiance, sécurité et bien-être sont la responsabilité de chacun. Aucune forme de violence, de discrimination ou de racisme n'est tolérée. Les membres du personnel décident si un conflit peut être réglé par la médiation ou s'il débouchera sur une sanction formelle.

Résultats de la dernière évaluation

Dans les matières de base, le taux de réussite était semblable à celui des autres établissements, mais les élèves de l'école Roihuvuori ont obtenu des résultats nettement meilleurs pour ce qui est des compétences sociales; en outre, leur attitude envers l'école était plus positive que la moyenne. Ils semblaient par ailleurs plus tolérants en cas de conflit et faisaient preuve de plus d'initiative dans leur travail scolaire.



*A Roihuvuori, nous avons tous un rôle!
Ecole élémentaire Roihuvuori, Helsinki (Finlande)*

8. Exemples de bonnes pratiques en Europe

L'année 2005 a été proclamée «Année européenne de la citoyenneté par l'éducation» par le Comité des Ministres du Conseil de l'Europe, et les Etats membres ont été invités à faire état d'expériences probantes. La plupart des exemples de ce chapitre sont tirés de ces rapports. Inévitablement, il s'agit plus de comptes rendus individuels d'initiatives d'enseignement démocratique que de descriptions de transformations d'ensemble d'une école. Chacune de ces initiatives est cependant accompagnée par une direction qui encourage ces évolutions, même si l'on ne saurait surestimer le rôle du chef d'établissement dans un processus de réorientation des valeurs et des procédures.

8.1. Droits et devoirs

Une crainte fréquente chez les enseignants est que l'on donne aux élèves des droits sans les devoirs qui vont avec, tandis que les élèves se plaignent tout aussi souvent d'avoir de lourdes responsabilités, mais pas de droits. Il doit y avoir un équilibre, un lien: plus on assume de responsabilités, plus on a de droits. Un élève mûr et indépendant aura une plus grande latitude pour choisir quoi et comment étudier. Le rôle de l'enseignant se transforme.

En Norvège, de nombreuses écoles expérimentent actuellement différents degrés d'autonomie dans les études. Ce système est présenté ici par un élève de dernière année d'un collège norvégien:

«La semaine prochaine, nous commençons les heures d'étude. Pendant ces périodes, le travail est planifié sur deux semaines. C'est à nous de nous organiser. Si nous sommes efficaces, nous pouvons avoir beaucoup moins de devoirs à faire à la maison. De nombreux professeurs sont toujours présents pendant ces périodes; nous pouvons donc demander de l'aide dans toutes les matières. Nous pouvons aussi travailler avec d'autres élèves, en bibliothèque ou sur ordinateur. Dans notre école, l'année scolaire est divisée en cinq périodes, et un nouvel emploi du temps est élaboré à chaque fois. En milieu de journée, nous avons beaucoup de temps libre, que nous pouvons consacrer à différentes activités au choix. Certaines sont organisées par les élèves, comme les activités sportives. Il y a aussi une cafétéria tenue par les élèves. Cela permet de se retrouver et crée une bonne ambiance.»

(Compte rendu d'un élève de 3^e du collège de Taerudden, Norvège)

Quand les enfants sont-ils suffisamment grands pour commencer à apprendre leurs droits et devoirs de citoyens? La réponse est, bien sûr, qu'ils ne sont jamais trop jeunes, pas même pour aborder ces valeurs d'un point de vue théorique. L'école primaire ASBL Philomène, à Bruxelles, utilise ainsi la philosophie pour mieux sensibiliser les enfants à ces questions.

L'objectif est de stimuler une réflexion indépendante, critique et analytique par le biais de discussions philosophiques entre des groupes d'enfants âgés de 6 à 11 ans. Les efforts portent particulièrement sur les enfants issus de foyers défavorisés. Les groupes se réunissent une ou deux fois par mois.

Les animateurs du groupe commencent par inviter les enfants à s'interroger non seulement sur les attitudes et les préjugés, mais aussi sur le cadre législatif et les règles qu'ils suivent, souvent sans mettre en question leur légitimité. Les enfants pratiquent aussi une citoyenneté active dans des situations concrètes et quotidiennes.

Dans les discussions philosophiques, priorité est donnée à des valeurs telles que le respect mutuel, la responsabilité, la participation, la conscience et le sens critique. L'originalité de ce projet réside dans son approche philosophique, ni dogmatique ni prétentieuse. Penser par soi-même ne veut pas dire répéter ce que quelqu'un d'autre a dit, même si c'est très bien; il s'agit d'assimiler une idée et de lui donner une substance significative pour nous. Une autre qualité innovatrice de cette approche tient au fondement de la pensée philosophique: peu importe que le concept ou l'idée analysée soit bonne ou mauvaise; l'intérêt n'est pas l'analyse critique en soi, mais la possibilité d'améliorer la capacité des enfants à réfléchir et à justifier la logique sur laquelle reposent leurs attitudes et leurs valeurs.

Pour le chef d'établissement, il est bien sûr plus facile d'implanter les valeurs démocratiques s'il bénéficie du soutien des autorités nationales. Le renforcement des valeurs démocratiques est considéré comme une

composante essentielle du programme et semble être une ambition solide dans la plupart des Etats membres. Les plus jeunes nations ne sont pas en reste. En Azerbaïdjan, par exemple, après une série de conférences et de séminaires sur l'ECD, les contenus des programmes du lycée ayant trait à «L'homme et la société» (instruction civique) ont été entièrement revus. De nouveaux thèmes qui n'étaient pas abordés auparavant (dont la tolérance, la participation démocratique à l'école, la citoyenneté démocratique) ont été introduits. Un projet du même ordre, adressé aux apprenants adultes et associant un grand nombre d'organisations gouvernementales et non gouvernementales, est en cours en Géorgie.

8.2. Participation active



*Des élèves plus âgés font cours aux plus jeunes.
Tullinge Gymnasium, Suède*

L'école primaire Filip Filipovic de Belgrade (Serbie) a élaboré une stratégie pour impliquer tous ses partenaires dans son développement. En 2004, elle a lancé un projet intitulé «Planification des progrès de l'école», dirigé par une équipe chargée de la modernisation de l'école composée du chef d'établissement, d'un enseignant et de deux consultants externes.

«Pour souligner notre volonté d'impliquer la collectivité tout entière dans le processus d'amélioration de notre école, nous avons choisi le slogan "Nous sommes du quartier". Les premiers séminaires pour tous les intervenants ont été tenus en avril 2004. L'objectif était de planifier dans les grandes lignes les progrès de l'école.

Par la suite, nous avons organisé, en juin, des ateliers pour les différentes parties intéressées. Leur tâche était de dessiner les perspectives de développement de notre école sur une période de cinq ans, en abordant les changements à implanter à différents égards: enseignement, communication et ambiance, gestion, organisation et équipements, activités extrascolaires, perfectionnement des enseignants.

La communauté locale est celle qui s'est le moins investie, mais dans l'ensemble les ateliers ont été constructifs. Parents et enfants étaient associés par le biais des enseignants et des associations de parents d'élèves. Les 300 conclusions des ateliers ont été exposées dans le vestibule de l'école. Sur ces bases, l'équipe chargée de la modernisation de l'école a finalisé son plan de développement.»

Les statistiques montrent que l'école a amélioré ses résultats sur tous les aspects essentiels. La participation du tissu local a permis de couvrir les besoins financiers par le biais du parrainage et de la mobilisation des partenaires, qui ont exercé de plus fortes pressions sur la classe politique locale.

Un bon point de départ pour l'exercice d'une citoyenneté active est souvent un problème précis, comme une circulation dangereuse aux alentours de l'école.

Parmi une série de problèmes ayant trait à la sécurité, les élèves de l'école Jovan Jovanovic Zmaj, située à Vranje, en Serbie, ont choisi les risques posés par la circulation. Ils ont convenu que la meilleure manière de résoudre ce problème était de mettre des feux tricolores aux abords de l'école. En vue d'obtenir des soutiens et l'aide appropriée, ils ont organisé des réunions avec des représentants de la police de la circulation et de la Direction de la construction. Ils ont également sollicité une organisation internationale, le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), en qualité de bailleur de fonds potentiel. Pour sensibiliser le grand public au problème, les élèves ont contacté les médias. Ils ont participé à une émission diffusée sur une chaîne de télévision locale aux côtés des représentants de la police de la circulation et de la Direction de la construction. A la suite de l'action des élèves, des feux ont été installés au niveau de toutes les écoles et maternelles de Vranje.

Les élèves de l'école Jovan Jovanović en ont tiré une leçon importante: ils ont vu que leur opinion compte et est prise en considération.

Dans de rares cas, l'initiative vient d'autres acteurs de la société. Dans le comté de Zadar, en Croatie, où la police voulait s'efforcer de modifier l'attitude des jeunes envers les services de police, les écoles ont ainsi été invitées à participer à un projet visant à présenter sous un autre jour des forces de police essentiellement perçues comme répressives. Il s'agissait de montrer que la police est aussi un service de proximité enraciné dans la société civile, dont l'action contribue à construire un environnement plus sûr, dans lequel les valeurs démocratiques et les droits des citoyens sont respectés.

Ce projet, vivement soutenu par le ministère croate de l'Éducation, l'école de police de Zagreb et plusieurs ONG, n'a d'abord guère retenu l'attention des chefs d'établissement, voire pas du tout. En fin de compte, cependant, huit écoles sur quatorze ont accepté l'invitation. Les résultats de cette initiative ne se sont pas limités à la mise en place de meilleures relations entre la police locale et les élèves concernés. On a constaté également des retombées positives. Enseignants et policiers ont pu voir qu'ils avaient une image des jeunes très différente; même constat en ce qui concerne la capacité d'être à l'écoute des jeunes pour savoir ce qu'ils pourraient penser et décider: «Nous avons tous des progrès à faire pour renforcer la confiance mutuelle et élaborer de nouvelles méthodes d'enseignement et d'apprentissage, de manière que nos deux professions soient formées et aptes à mettre en œuvre des méthodes de travail avec les jeunes, interactives et participatives», selon Maja Uzelac, l'un des responsables du projet.

L'évaluation de ce projet d'un an a fait apparaître d'autres retombées positives: conscience accrue des problèmes de société, meilleures relations entre collègues, élèves et autres, davantage de confiance, approche plus détendue et meilleure compréhension des problèmes des jeunes, environnement d'apprentissage plus convivial du fait de la plus grande motivation des jeunes, enseignement plus efficace.

Les deux exemples ci-dessus montrent clairement le rôle décisif de la direction dans tout progrès de l'école. Quels que soient les intervenants à l'origine d'un projet, très peu d'améliorations à long terme sont possibles sans l'engagement sincère du chef d'établissement.

8.3. Valorisation de la diversité



Elèves du Tullinge Gymnasium (Suède)

Deux exemples venus du Portugal illustrent la valeur de la diversité.

Le réseau international MUS-E, fondé il y a plus de dix ans par le musicien Yehudi Menuhin, a pour vocation la réalisation d'un programme d'interventions artistiques dans les écoles. A Evora, MUS-E a focalisé ses activités sur l'école élémentaire Cruz da Picada. Œuvrant en faveur de l'intégration des minorités ethniques par la pratique des arts à l'école, ce projet lutte contre l'exclusion sociale et culturelle.

Les artistes MUS-E appliquent une méthode de formation par l'action. Ils travaillent dans une perspective interdisciplinaire avec les enfants et les enseignants, essentiellement dans les domaines du théâtre, de la danse et des arts visuels.

Lors de la dernière année scolaire (2004-2005), ce travail intensif a débouché sur la *Feira do Imaginário* (Foire de l'Imaginaire), tenue dans différents espaces publics de la ville. Cette foire sans pareille du merveilleux et de l'irréel, créée et animée par des enfants et des artistes avec le concours de la troupe PIM-Teatro, de l'EPRE (centre de détention d'Évora), des enseignants et des familles, offrait aux curieux tous les articles possibles et imaginables: potions magiques, chapeaux volants, livres parlants... On pouvait aussi y croiser musiciens, jongleurs et acrobates, et même des monstres! Dans un secteur constitué d'une mosaïque de minorités, où vivent des enfants défavorisés, les contes de fées et le royaume de l'imaginaire sont un terrain où chacun se retrouve sur un pied d'égalité.

Le caractère interdisciplinaire et artistique du projet a contribué à la création de nouveaux réseaux au sein de la collectivité locale. Des partenariats ont été conclus avec des acteurs culturels et sociaux et des organismes locaux.

Pegadas de Todas as Cores (empreintes de toutes les couleurs) est un projet conçu par le Service jésuite des réfugiés (JRS), ONG internationale dont la mission est d'accompagner, servir et défendre les réfugiés et les personnes déplacées dans le monde entier. Au Portugal, JRS fournit plusieurs services aux réfugiés et aux migrants.

«Dans le cadre de notre travail avec les migrants, nous avons pris conscience qu'il serait très utile de partager notre expérience avec les jeunes dans les écoles. C'est ainsi qu'est né le projet *Pegadas de Todas as Cores*, avec le concours financier du Haut-Commissariat portugais pour l'immigration et les minorités ethniques (ACIME). Nous organisons des séances d'une heure à une heure et demie pour de petits groupes (de 30 à 40 élèves, plus leurs professeurs et d'autres personnels de l'école) afin de débattre du thème des migrations. Notre public est essentiellement celui des écoles primaires (élèves âgés de 5 à 9 ans), mais nous nous rendons parfois dans des établissements du secondaire (élèves de 10-12 ans), dans les districts de Lisbonne et de Setúbal.

Ce projet aborde les questions des migrations, des sociétés multiculturelles et de l'intégration, qui toutes présentent un intérêt dans le domaine de l'ECD. Il vise à sensibiliser à ces questions et à favoriser des attitudes d'ouverture, de respect et de solidarité envers les travailleurs immigrés. Ces thèmes sont traités d'un point de vue politique et personnel. Pour débattre de l'incidence de l'immigration au Portugal, par exemple, on ne se place pas seulement sur le plan des politiques gouvernementales et des dynamiques macrosociales, mais aussi sur un plan personnel et familial. Ce choix d'une approche méthodologique faisant appel à des récits vécus et à des témoignages personnels est la clé de la motivation des élèves et permet de mieux leur faire appréhender la réalité des migrations. Les élèves s'intéressent plus aux contenus de la séance lorsqu'ils peuvent établir un lien avec une expérience réelle.»

(Rita Raimundo, JRS Lisbonne)

Un problème grandissant de notre société multiculturelle est ce racisme ou cette discrimination quotidienne que l'on ne voit que trop souvent dans les bus, les supermarchés, les lieux publics... et les salles de classe.

L'organisation autrichienne ZARA a élaboré un programme de formation pratique au courage civil (en allemand, *Zivilcourage*), en se fondant sur la conviction profonde que nous pouvons et devons tous nous élever contre ce type de discrimination, en intervenant toutes les fois que nous voyons de tels actes. C'est la seule façon de faire évoluer les mentalités.

ZARA (*Zivilcourageworkshops an Schulen*) a mis au point un concept d'ateliers pour aider chacun à ne pas en rester au stade du vouloir-faire et à agir réellement. ZARA a travaillé avec des élèves pendant cinq ans en suivant une méthode en trois phases.

1. Discussions de groupe pour identifier la discrimination, à partir des expériences de chacun.
2. Jeu de rôle pour entrer en matière, mieux comprendre autrui et avoir plus de courage.
3. Elaboration de stratégies: Que faire si vous voyez une personne victime d'actes d'incivilité dans un bus? A quoi vous exposez-vous si vous tentez de vous comporter en héros? Et si les autres passagers étaient eux aussi racistes?

Grâce à ce programme, de nombreux élèves trouvent le courage de faire un pas en avant dans le bon sens. Ce sont des avancées timides, mais importantes. En effet, il ne s'agit pas tant d'avoir un

comportement exemplaire en public, dans des situations déplaisantes, que de simplement se manifester et faire quelque chose en signe de solidarité¹².

8.4. Enseigner la démocratie et la citoyenneté active

Dans la plupart des exemples de bonnes pratiques, nous avons trouvé des traits communs dans le choix des méthodes d'enseignement. Toutes sont axées sur l'apprentissage plutôt que sur l'enseignement.

- **Jeu de rôle:** les élèves choisissent ou se voient attribuer un rôle dans des scénarios divers, par exemple créer une société idéale, participer à un parlement fictif ou faire face à un dilemme éthique.
- **Questions ouvertes:** Que vaut-il mieux pour l'avenir de notre ville? Exploiter les ressources naturelles ou protéger l'environnement? Construire une autoroute ou préserver une zone importante pour la conservation des oiseaux?
- **Apprentissage à partir de problèmes actuels:** Comment sécuriser le chemin de l'école? Pourquoi Benjamin a-t-il été tué? Que pouvons-nous faire pour que cela n'arrive plus jamais? (Exemple de la Norvège concernant les violences racistes.)
- **Coopération avec le monde extérieur:** ONG, sponsors, entreprises locales, experts et médias. La coopération peut être à double sens: les élèves peuvent aider les collectivités locales ou les petites entreprises en effectuant des enquêtes, en mesurant l'acidité dans les lacs, ou en concevant des pages web ou des brochures pour de petites organisations locales.
- **Ouverture:** l'école participe à des expositions, foires ou salons, se présente à des concours, invite les médias dans ses locaux, etc.

Cette démarche demande du courage, car le résultat n'est pas garanti. Le jeu de rôle se termine parfois dans la pagaille ou aboutit à des situations totalement irréalistes; ou bien les élèves se retrouvent avec plus de questions sans réponse qu'ils n'en avaient au départ; ou encore les autorités locales ne prennent pas leurs suggestions au sérieux.

Un moyen de renforcer le courage des enseignants est de leur fournir une solide justification théorique de l'intérêt de tester de nouvelles méthodes. Dans le cadre d'un projet Comenius regroupant plusieurs pays de l'Union européenne, le philosophe danois Finn Thorbjörn Hansen, de l'Université pédagogique danoise de Copenhague, a élaboré un modèle de planification pour l'enseignement de la citoyenneté active. Le projet ACTIVE est un excellent exemple de ce qui peut être accompli dans ce domaine.

ACTIVE – Active Citizenship through Interpersonal Value-related Education¹³

Antécédents du projet

Le nouveau contexte européen a aussi fait surgir de nouveaux défis, par exemple le choix de la démocratie comme système commun de gouvernement pour tous les pays européens, la citoyenneté européenne, les problèmes liés à la cohésion sociale et à la participation des citoyens, un marché économique commun, les technologies de l'information, la mobilité des jeunes, la société d'apprentissage. Nous aurons besoin de citoyens pour assurer le développement économique, social et culturel de toute l'Europe. Il importe également de préparer les jeunes à participer à la vie de la société de manière responsable, aux niveaux local, régional, national, européen et mondial. La nouvelle donne européenne crée cependant de nouveaux problèmes d'identité.

La notion de citoyenneté implique une identité politique et culturelle. Pour que les individus commencent à se considérer eux-mêmes comme des citoyens, ils doivent avoir conscience de qui ils sont et pouvoir se définir par rapport à leur collectivité d'appartenance. A travers l'Europe, le travail des enseignants varie énormément. Une possibilité est de partager leurs expériences et de déterminer les besoins éducatifs en vue de créer une nouvelle approche commune de l'éducation à la citoyenneté.

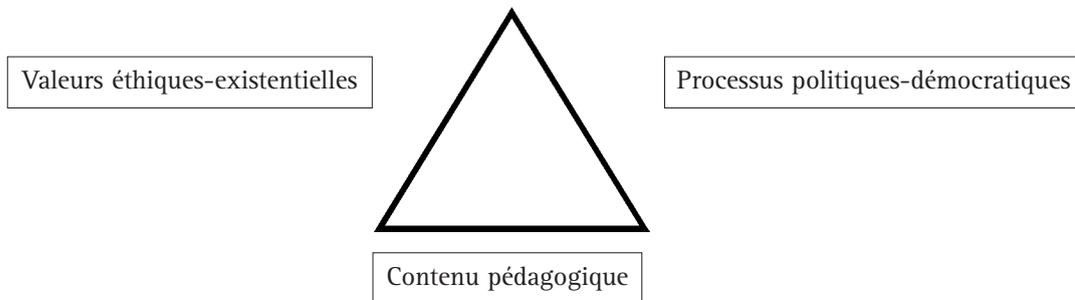
12. Pour obtenir de plus amples informations sur ces initiatives et sur d'autres exemples de bonnes pratiques, consulter le document DGIV/EDU/CAHCIT (2006) 18, du Comité ad hoc d'experts pour l'Année européenne de la citoyenneté par l'éducation (CAHCIT).

13. Vers une citoyenneté active par le biais d'une éducation axée sur les valeurs interpersonnelles. Pour obtenir de plus amples informations sur ce projet de formation des enseignants, se reporter au catalogue Comenius: Teach Active – Learn Active, réf. DK-2007-001.

Méthodologie, outils et méthodes utilisés/à utiliser

En réponse à ces problématiques, les partenaires du projet ACTIVE ont décidé d'élaborer un cadre commun, dans tous les pays, pour la formation des enseignants. Ce cadre est illustré par un triangle dont chacun des trois côtés représente une approche de la citoyenneté active:

1. pédagogique-professionnel (contenu);
2. politique-démocratique (processus/forme);
3. éthiques-existentielles (attitude/valeurs).



La dernière approche est particulièrement importante pour le projet ACTIVE. Elle se rapporte explicitement à l'importance des «valeurs de la vie» (fondamentales pour encourager les jeunes à exercer une citoyenneté active), à ne pas confondre avec les valeurs démocratiques et vertus politiques ou de bonnes compétences professionnelles dans le programme des différentes matières. Cette troisième approche est considérée comme une innovation dans la réflexion sur l'éducation à la citoyenneté active; à notre connaissance cela n'avait pas encore été fait.

Modèle de planification

Comment enseigner la citoyenneté active si l'on reste cantonné dans la classe? En réponse à cette question (l'une de celles soulevées pendant la période du projet), ACTIVE a produit le modèle de planification ci-dessous pour l'enseignant. Sur cette base, l'enseignant pourra mettre les élèves au défi d'utiliser les ressources d'apprentissage en dehors de la classe et de devenir des apprenants actifs.

	Dans la classe	En dehors de la classe
1. Dimension pédagogique		
2. Dimension sociale		
3. Dimension politique		
4. Valeur/Dimension éthique		

(Tableau élaboré par Finn Thorbjørn Hansen, DPU, en coopération avec ACTIVE)

8.5. Evaluation de l'enseignement et de l'apprentissage par les élèves

Le projet LSSCARP (*London Secondary Schools Citizenship and Research Project*) de School Councils UK, financé par la Deutsche Bank, vise activement à faire participer les élèves à la recherche sur l'enseignement et l'apprentissage. Les enseignants négocient avec l'étudiant observateur (qui n'est normalement pas un élève de la classe concernée) les aspects du cours à contrôler. Il peut s'agir, par exemple, de retracer les déplacements de l'enseignant dans la classe; de voir combien de temps il consacre aux garçons plutôt qu'aux filles; de comptabiliser ses commentaires négatifs/positifs. L'élève peut aussi être chargé d'observer un membre de la classe dont le comportement pose problème, et d'évaluer dans quelle mesure il se concentre sur son travail. Les premières évaluations de ce projet tendent à indiquer que l'observation des élèves contribue énormément à l'amélioration de l'enseignement et de l'apprentissage dans les établissements concernés.

8.6. Pour finir

Enfin, en tant que chef d'établissement, vous devez être très clair: la gouvernance démocratique ne veut pas dire que vous renoncez à la direction de l'école. Bien au contraire, dans ce processus de changement, vous devez:

- vous montrer fort, non pas en termes d'autorité, mais en termes de détermination et de persévérance. Vous mettez toujours en avant les valeurs démocratiques, y compris en cas de difficulté. Chez un dirigeant, la ténacité et l'humilité exigent une plus grande force de caractère que l'exercice du pouvoir;
- soutenir et encourager vos enseignants, non seulement en paroles, mais aussi en actes. Manifestez de l'intérêt, soyez présent, participez activement au travail toutes les fois que vous pouvez;
- donner aux enseignants une bonne formation permanente, à la fois théorique et pratique. Ils ont besoin d'orientations concernant les évolutions sociales, culturelles et économiques de notre société, aux niveaux local et international. Ils ont aussi besoin de pouvoir pratiquer sans crainte de l'échec;
- saisir la moindre occasion d'expliquer aux parents et à vos partenaires locaux le pourquoi de ces nouvelles méthodes. Veillez aussi à ce que les bons résultats, quand vous commencerez à les obtenir, soient portés à la connaissance de toutes les parties intéressées (c'est-à-dire, normalement, toute la société. Presque tout le monde a une opinion sur l'école, l'enseignement et la gouvernance de l'école);
- assurer votre propre formation permanente. Pourquoi ne pas réserver au moins trois heures par semaine pour votre perfectionnement personnel? Il ne s'agit pas d'améliorer vos compétences en matière de gestion, mais plutôt de procéder à une analyse systématique du monde environnant – ce que vous voyez dans les médias, dans les derniers travaux de recherche, dans la vie politique et culturelle autour de vous. Réfléchir prend du temps. En votre qualité de chef d'établissement, vous devez donc vous donner le temps de la réflexion;
- prouver que vous avez raison! Votre conviction intime, aussi solide soit-elle, ne suffit pas à convaincre les partenaires, ni votre éloquence. Évaluez systématiquement les progrès de votre école, collectez des statistiques et autres éléments et soyez honnête. N'ayez pas peur d'admettre des revers. Comme nous l'avons déjà dit, arriver à une véritable gouvernance démocratique ne va pas sans heurt, mais c'est la seule voie possible!

«Le meilleur chef passe inaperçu.

- Le peuple glorifie celui qui vient ensuite.
- Craint le suivant.
- Hait le dernier.
- Quand l'œuvre des meilleurs chefs est achevée, le peuple dit: "C'est nous qui avons fait ça.»

Lao-Tseu

9. Gouvernance démocratique: traits et éléments communs

Après avoir passé en revue les problèmes et les craintes qui peuvent vous submerger, nous allons, dans cette dernière partie, esquisser avec espoir et optimisme un horizon démocratique ensoleillé. Les aspects décrits dans ce chapitre constituent des indicateurs d'une pratique démocratique dans la gouvernance d'une école. Mais ils sont plus que cela. Là où ils sont présents, en effet, il ne s'agit pas de simples symptômes. En outre, leur présence contribue à diffuser plus largement encore les dynamiques démocratiques qui sont à l'œuvre: la démocratie appelle la démocratie et se nourrit de ses retombées. Ainsi, plus on fait confiance aux enseignants, plus on peut être sûr qu'ils prendront les bonnes décisions. Il en est de même des élèves, bien évidemment, ainsi que de toutes les personnes amenées à travailler ensemble selon différentes modalités et dans toutes sortes de cadres, formels et informels.

Après avoir lu ce chapitre, vous aurez peut-être envie de vous reporter au chapitre 6. Nous vous y décrivons pas à pas la manière de faire avancer votre établissement sur la voie démocratique. Les traits et éléments communs présentés ici peuvent être considérés comme des jalons ou des bornes le long de cette voie – à ceci près qu'avec la démocratie, lorsqu'une borne est manquante, vous pouvez construire et planter la vôtre, et cela aussi vous aidera à progresser! A titre d'exemple, si la démocratie est favorisée dans une école, les élèves demanderont bientôt à pouvoir faire entendre leur voix par l'intermédiaire d'un conseil des élèves ou d'un parlement scolaire (voir ci-dessous). Mais vous pouvez anticiper et instaurer vous-même une telle instance (ou, plutôt, encourager vivement les élèves à le faire). Cela ne marchera probablement pas très bien au départ mais, du moins, les élèves verront tout de suite que vous les respectez et leur faites confiance. Avec la pratique et l'expérience, ce conseil se développera et s'améliorera; et, en permanence, en apprenant à l'utiliser efficacement, les élèves acquerront des compétences démocratiques qui, à leur tour, créeront de nouvelles dynamiques démocratiques et contribueront à leur réussite.

Lentement et sûrement: voilà comment se construit la démocratie. Vous posez un jalon, puis un autre, lequel permet à son tour de franchir un nouveau tournant. Vous n'avez pas à orchestrer le changement dans un ordre bien défini. Il suffit de saisir les occasions qui se présentent.

Cadres formels/informels

Décentralisation du pouvoir vers les établissements éducatifs

Dans la meilleure forme de gouvernance, le gouvernement national ou régional ne prendrait que les plus grandes décisions stratégiques, laissant chaque établissement décider de la meilleure façon de mettre en œuvre la stratégie nationale. Dans l'Europe du début du XXI^e siècle, il semble cependant que la classe politique parle beaucoup de décentralisation, mais la pratique rarement. Les écoles sont tenues d'appliquer – d'une manière démocratique, espérons-le (voir ci-dessous)! – une pléthore de lois et de règlements qui freinent leur dynamisme.

Méthodes de gouvernance axées sur les objectifs (sans suivre ni règles ni instructions)

Dans un établissement au fonctionnement démocratique, les décisions sont prises dans le seul intérêt des élèves et autres parties prenantes: l'objectif est de faire en sorte que l'école soit la meilleure possible pour ceux pour qui elle existe. La manière dont elle est dirigée est révélatrice de cette démarche; les structures de prise de décision sont conçues pour atteindre ce but et non pas pour protéger le pouvoir personnel ou la position du chef d'établissement (ou de tout autre acteur), ni pour suivre les règles ou instructions d'une autorité supérieure. De fait, si cette autorité supérieure semble agir contre les intérêts de l'école (par exemple en la privant de ressources), qui voit son financement réduit, les méthodes de gouvernance devront probablement être redéfinies afin d'atténuer l'impact de ces restrictions et de limiter le tort causé.

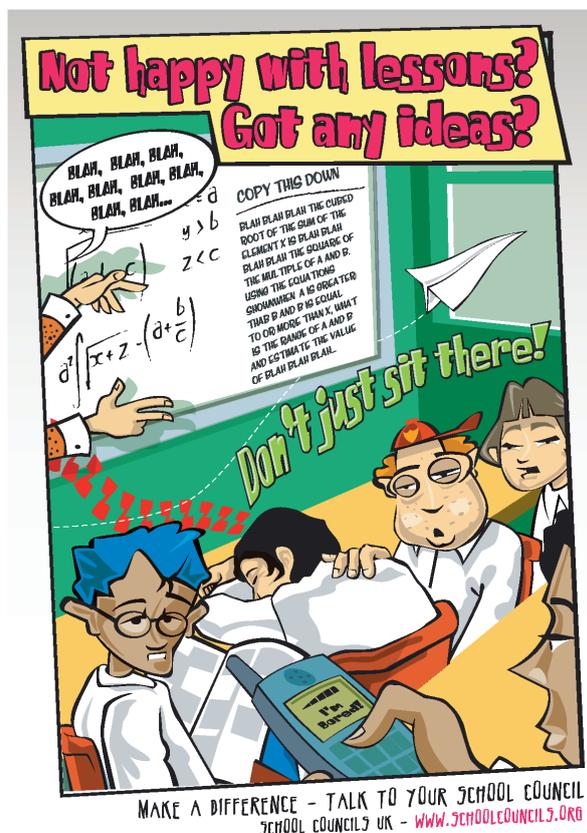
Autonomisation des enseignants (comités formels, groupes de pression)

Pour associer les enseignants à la prise de décision, il n'est pas indispensable de tenir des réunions formelles ni de prendre les décisions par vote. Dans une école, où les différents intervenants tendent à partager les mêmes principes et buts, la discussion libre est souvent le meilleur moyen d'arriver à un consensus. Inutile de convoquer les enseignants à de nombreuses réunions pour diffuser la démocratie: une prolifération de réunions peut au contraire être démoralisant et contre-productif. Il est souvent préférable de constituer un groupe de travail qui se réunira autant (ou aussi peu) de fois que nécessaire pour décider des mesures à prendre avant de se dissoudre. Ses membres pourront être autodésignés (les personnes ayant un intérêt dans les résultats du processus se porteront probablement volontaires), mais votre rôle est aussi d'assurer l'équilibre des opinions au sein du groupe et le respect des bonnes pratiques. En d'autres termes, les minorités doivent être représentées, et l'ouverture et l'équité doivent être au cœur du processus. Un chef d'établissement doit prendre garde de ne pas faire comme ces gouvernements qui mettent en place des groupes de travail chargés de recommander une stratégie nationale, puis ignorent leurs conclusions s'ils ne les approuvent pas. Il serait bien mal inspiré de faire de même!

Autonomisation des élèves (comités formels, groupes de pression)

Il est difficile d'imaginer une école démocratique sans une sorte de conseil ou de parlement des élèves. Une telle instance doit être au centre de la démocratie. Pour assurer sa crédibilité auprès de l'ensemble des élèves, ses membres doivent être élus de manière équitable et transparente (les conseils sur la manière de procéder ne manquent pas: consulter la liste des ouvrages de référence à la fin du manuel). Mais il y a bien d'autres possibilités de faire participer les élèves à la définition

Quand la qualité de l'enseignement laisse à désirer...



*Vous n'êtes pas contents des cours? Vous avez des idées?
Ne restez pas assis les bras croisés. Faites quelque chose.
Parlez-en au conseil d'établissement.*

des orientations et à la prise de décision. Ils peuvent intervenir non seulement sur des aspects relevant de la planification de leurs activités (fêtes et festivals, par exemple), mais aussi sur des points essentiels pour leur éducation en étant représentés dans les comités traitant de la restauration, de la discipline, des choix d'orientation scolaire, etc. Ils peuvent aussi être associés à d'importantes activités qui par le passé étaient considérées comme relevant de la compétence exclusive des enseignants, mais dont on a constaté aujourd'hui qu'elles gagnaient à être accomplies en impliquant les élèves: au recrutement et à la nomination des enseignants, par exemple, ou même à l'observation de la pratique pédagogique et à la diffusion des bonnes pratiques.

Cadres informels

La confiance et l'ouverture sont les attitudes dominantes

Lorsque la démocratie commence à s'installer solidement dans une école, cela se sent partout: dans les classes, dans les réunions, dans les couloirs. La confiance et l'ouverture se reproduisent d'elles-mêmes aussi sûrement que la crainte et l'intimidation engendrent des comportements du même ordre dans un climat autoritaire traditionnel. Si ces valeurs de confiance ne vous semblent pas suffisamment présentes dans votre établissement, cherchez une manière (l'un de nos exemples, ou tout ce qui vous semblera bon) de démontrer que vous faites confiance à vos élèves (ou à vos enseignants). Commencez petit: point n'est besoin d'être trop ambitieux au départ. Vos partenaires doivent avoir des possibilités d'apprendre à utiliser votre confiance, de prendre des responsabilités et de véritablement les assumer. Lorsque l'on donne sa confiance, il est rare qu'on ne soit pas largement payé en retour.

La participation est encouragée et récompensée

Lorsque la confiance accordée aux élèves s'est révélée payante, une école démocratique veille à ce qu'ils soient à la fois encouragés et récompensés. Vous attirerez l'attention sur ce qu'ils auront accompli et vous applaudirez, tout particulièrement s'il s'agit de vos premiers pas en ce sens. Quand ils se seront acquittés avec succès de plusieurs petites choses, vous voudrez aussi (toujours de manière publique) leur confier des tâches plus conséquentes.

Les élèves qui participent activement peuvent obtenir des récompenses visibles. Dans les écoles et les pays où l'on confère traditionnellement une autorité formelle à des élèves plus âgés, chargés de la discipline ou de l'encadrement (comme les *prefects* et les *monitors* dans le système britannique), ces derniers acquièrent ainsi un prestige lié à leur statut. (Bien évidemment, ces mécanismes peuvent être tout sauf démocratiques et contribuer plutôt à renforcer une forme classique d'autoritarisme. De fait, au Royaume-Uni, où de tels systèmes sont courants, les écoles où leur application relève d'une démarche démocratique sont probablement minoritaires.) Néanmoins, l'intégration dans une structure en place ne saurait être la seule récompense d'une participation active. Les élèves les plus enclins à prendre des initiatives deviennent vite connus de tous et gagnent le respect de leurs pairs – car on voit qu'ils le méritent. Si, de surcroît, vous saisissez les occasions qui se présentent de reconnaître publiquement leur contribution au nom de l'école, ils se sentiront largement récompensés.

Les ONG sont les bienvenues dans l'établissement et sont activement associées à ses activités

Une école démocratique considère un engagement actif aux côtés d'autres organisations comme une chance à saisir. Les associations de parents, les organisations culturelles et les entreprises locales sont donc toutes invitées à venir à l'école pour contribuer à l'éducation des élèves, mais aussi pour bénéficier à leur tour de ce partenariat. Une école démocratique n'est pas sur la défensive. Elle ne se sent pas menacée par la participation d'autres organisations à ses activités ni ne cherche à dresser des barrières. Inviter des ONG à venir à l'école est une bonne manière de commencer à effacer les frontières.

Les élèves sont invités à publier leurs opinions

Un journal ou un magazine rédigé et produit par les élèves peut mobiliser des énergies considérables. Autoriser une telle initiative ou l'encourager positivement est aussi une bonne manière de manifester votre confiance, car cela demande indéniablement du courage. En effet, que se passera-t-il s'ils

critiquent des enseignants? L'école? Le gouvernement? Ou même (impossible!) le chef d'établissement? Il faudra peut-être convenir de certaines limites. Les discussions en ce sens, cependant, fournissent une formidable occasion d'apprentissage de compétences démocratiques telles que la négociation et le compromis, voire de commencer à comprendre ce que signifie la liberté d'expression dans une société démocratique, tolérante et diverse.

Les élèves participent à des services de conseil, médiation et soutien

Alors que le *counselling* devient une pratique de plus en plus courante dans les écoles en Europe – apparemment, le besoin s'en fait sentir –, les jeunes semblent désireux de suivre des cours de formation de base en vue de pouvoir apporter conseil, écoute et soutien, ou même de jouer officieusement un rôle de médiateur en cas de conflit. Ceux qui s'investissent dans les programmes de soutien ou de parrainage par les pairs (communément appelés *peer supporters* ou *peer mentors* au Royaume-Uni) tirent probablement autant de profit de l'activité que les camarades à qui ils viennent en aide. Pour l'école, cette formule offre une autre possibilité de donner des responsabilités aux élèves et de leur confier la prestation d'un service très important. Cela peut constituer une forme puissante et très avancée de participation démocratique.

Les espaces de détente sont partagés par le personnel et les élèves

Cet aspect fournit un exemple d'une question potentiellement litigieuse mais digne d'être prise en considération et négociée. Là encore, ce peut être une très bonne expérience d'apprentissage démocratique. Les enseignants sont des employés et ont un droit moral et légal à des périodes de détente. Doivent-ils disposer d'un espace à part pour la pause? Le statut des élèves est-il fondamentalement différent?

Des recherches effectuées au Royaume-Uni en 1998 ont fait le lien entre l'existence d'un conseil des élèves et une amélioration du comportement. Dans l'une des écoles visées par l'étude, le personnel ne disposait d'aucune salle à part, mais cette décision n'était apparemment pas le fruit d'un parti pris démocratique. Elle semblait plutôt relever d'une volonté de service aux élèves: selon ce modèle, puisque les enseignants sont là pour les élèves, ils doivent être disponibles à tout moment et ne doivent donc pas s'isoler dans un espace réservé.

L. Davies, *School councils and pupil exclusions*, Centre for International Education and Research, University of Birmingham, 1998 (publié par School Councils UK: www.schoolcouncils.org).

Si l'école n'est pas prête pour une discussion sur des espaces partagés, ni même pour une négociation fructueuse concernant les périodes pendant lesquelles les enseignants sont ou ne sont pas disponibles pour les élèves, vous pouvez peut-être envisager de proposer des activités partagées. Dans certains établissements, enseignants et élèves partent courir ensemble ou utilisent ensemble les équipements du gymnase: quel que soit leur âge, ils sont animés par la même volonté d'améliorer leur bien-être ou leur endurance, alors pourquoi ne pas le faire ensemble, apprendre les uns des autres et s'encourager mutuellement? Cela crée un contexte sans hiérarchie ni autorité et constitue ainsi une manière plaisante de diffuser une ambiance démocratique dans l'établissement.



«C'est gentil d'accepter de visiter les toilettes avec nous...»

© School Councils UK

10. Conclusion

«La démocratie n'est pas un but, c'est une voie; ce n'est pas une réalisation mais une dynamique... Du jour où nous l'aurons comprise et où nous commencerons à vivre la démocratie, ce jour-là, nous aurons la démocratie.»

Mary Parker Follett, *The New State*, 1918.

Vous devriez maintenant avoir une idée des voies possibles que pourrait prendre la démocratie dans votre école, et vous aurez reconnu certains des aspects de la vie scolaire décrits ici: ils peuvent vous donner une indication du stade où vous en êtes, dans les différents contextes décrits. Ce manuel n'expose que quelques-uns des signes révélateurs d'une démocratie grandissante dans une école. Le fonctionnement de certains mécanismes concourt activement au développement de la démocratie. Dans d'autres cas, c'est la discussion et la négociation autour de ces concepts qui contribuent à améliorer la compréhension et la pratique de la démocratie.

Aucun changement n'intervient immédiatement dans une école: toute nouveauté a besoin de temps pour prendre racine. Cela ne va jamais assez vite à votre goût, mais vous ne pouvez pas tout modifier d'emblée. Néanmoins, vous pouvez continuer à avancer dans les domaines où des progrès vous semblent possibles. Avec un recul d'un an ou deux, vous serez probablement impressionné par le chemin parcouru. Le changement démocratique est généralement durable: il devient ancré dans la culture de l'établissement et prend de l'ampleur aussi longtemps que l'on œuvre en ce sens avec constance.

Cette démarche est la bonne voie, mais elle ne va certes pas sans difficultés. Il faut sans cesse répéter le processus d'analyse, de planification et de mise en œuvre. Analyser les grands volets (les nôtres ou tout autre aspect de votre choix) à l'aide des tableaux du chapitre 4, identifier les valeurs et les comportements qui sous-tendent la vie de votre établissement (chapitre 5), puis planifier un développement pas à pas (chapitre 6) est une entreprise qui pourra en déconcerter plus d'un au premier abord, mais ne vous laissez pas décourager. Si vous ne vous sentez pas de taille à vous y consacrer en permanence, rien ne vous oblige à suivre ce processus méthodique. Vous pouvez tout à fait en sortir et vous contenter de prendre l'un des exemples de ce chapitre ou du précédent, pour voir si vous pouvez lancer une telle initiative dans votre école. Un succès rapide dans un domaine limité et qui forme un tout pourra vous donner plus de confiance en vous – et montrer que vous êtes sérieux.

Le Conseil de l'Europe a produit d'autres documents et outils concernant l'ECD que vous voudrez peut-être lire pour en savoir plus ou pour établir des comparaisons. Des travaux du même ordre, par exemple, sont en cours dans les universités. Vous trouverez la liste des ouvrages de référence à la fin de ce manuel.

Diffuser la démocratie à l'école peut être source de stress. Par sa nature même, la démocratie remet en question les anciennes hiérarchies et autorités; les conflits potentiels peuvent être douloureux et usants. Vous devrez vous montrer fort, non pas (comme nous l'avons indiqué auparavant) en termes d'autorité (il ne s'agit pas de se montrer inflexible et autoritaire), mais en termes de courage. Car il faut indéniablement du courage pour accepter la réalité des différences d'opinion, garder l'esprit ouvert et toujours rechercher le consensus par le biais de la négociation et du compromis. Si vous vous laissez guider par les trois principes de l'ECD, cependant, vous ne prendrez pas de mauvaises décisions. Enfin, sachant qu'en vous engageant, pas à pas, sur la voie de la démocratie, vous vous lancez dans une aventure qui n'a pas vraiment de fin, comme l'a écrit Mary Parker Follett: nous espérons que vous saurez aussi faire preuve de patience.

Vous ne devez pas vous sentir seul. Démocratie implique coopération et partenariats, alors travaillez avec vos partenaires et reposez-vous sur eux si besoin est. La démocratie continue à se développer en Europe. Vous faites partie d'un groupe important et grandissant au sein duquel vous pouvez trouver amis et alliés. Cherchez-les donc! En tant que démocrate et «démocratiser», vous vous situez dans le courant dominant, et vous ne voulez pas rester en marge. Chaque pas en avant

sera en outre source de récompenses, personnelles et institutionnelles, ce qui devrait certainement vous encourager à redoubler d'efforts. Les améliorations de l'école et de ses valeurs seront tangibles. Vous pouvez donc vous attendre à beaucoup de plaisir et à un degré de satisfaction qui compensera largement les périodes difficiles.

Des difficultés considérables avec, à la clé, la promesse d'immenses récompenses. La cause de la démocratie est la bonne! En espérant que ce manuel vous aidera dans cette aventure, nous vous souhaitons ici tout le courage nécessaire pour vos initiatives futures. Nous ne doutons pas de leur succès.

Bonne chance!

Annexe I

Grille de planification

Après avoir lu les chapitres 4, 5 et 6, utilisez cette grille pour procéder à l'analyse d'un aspect de votre école. Vous pouvez examiner l'un des grands volets définis en matière d'ECD, ou choisir tout autre champ de l'activité scolaire qui vous semble important. Essayez d'être honnête! L'important n'est pas d'être bien placé. Cet outil vous aidera à identifier quelle est l'étape suivante pour votre établissement.

Volet ECD ou domaine de votre choix	A quel stade pensez-vous en être au regard des trois principes de l'ECD?	Principes d'éducation à la citoyenneté		
		Droits et devoirs (Stade 1, 2, 3 ou 4?)	Participation active (Stade 1, 2, 3 ou 4?)	Valorisation de la diversité (Stade 1, 2, 3 ou 4?)
	Du point de vue de: Direction	stade	stade	stade
		<i>(brève description des caractéristiques)</i>	<i>(caractéristiques)</i>	<i>(caractéristiques)</i>
	Elèves	stade	stade	stade
		<i>(caractéristiques)</i>	<i>(caractéristiques)</i>	<i>(caractéristiques)</i>
	Enseignants	stade	stade	stade
		<i>(caractéristiques)</i>	<i>(caractéristiques)</i>	<i>(caractéristiques)</i>
	Parents	stade	stade	stade
		<i>(caractéristiques)</i>	<i>(caractéristiques)</i>	<i>(caractéristiques)</i>
	Collectivité	stade	stade	stade
		<i>(caractéristiques)</i>	<i>(caractéristiques)</i>	<i>(caractéristiques)</i>

	Droits et devoirs	Participation active	Valorisation de la diversité
Mesures à prendre pour passer à l'étape suivante			
Qui prend les mesures?			
Mesures/indicateurs de succès			
Date de la prochaine évaluation			
Qui la réalise?			
Résultats			

Annexe II

La présente annexe vise à situer le manuel dans le contexte des politiques éducatives de ces dernières années et des travaux réalisés par le Conseil de l'Europe dans le domaine de l'éducation à la citoyenneté démocratique (ECD).

Afin de mieux comprendre l'usage et les implications de ce manuel, il convient de prendre en compte le contexte éducatif européen et mondial dans lequel il s'inscrit, de rappeler l'avancée du Conseil de l'Europe dans le domaine de l'ECD, et de fournir les références d'autres outils et documents permettant d'obtenir plus d'informations sur les politiques et les pratiques de l'ECD.

Les réformes éducatives: un défi pour la démocratie

Ces dernières années ont été marquées par des réformes éducatives nombreuses en Europe et dans le monde. Les problèmes sociaux qui touchent actuellement la plupart des Etats, comme l'augmentation constante du chômage, la montée de la violence et les inégalités sociales, ont poussé les responsables nationaux à penser des réformes favorisant une meilleure qualité de l'enseignement, une meilleure adéquation entre la formation, l'emploi et les besoins de la société, ainsi qu'une éducation vectrice de valeurs pour apprendre aux individus à vivre en société.

Lors de la 19^e session de la Conférence permanente des ministres européens de l'Education (Kristiansand, Norvège, 1997), les ministres ont convenu de l'importance de la prise en compte de «la recherche d'un meilleur équilibre entre les finalités et les objectifs de l'enseignement secondaire, le rapprochement entre l'enseignement général et la formation professionnelle, l'acquisition de savoirs et savoir-faire et la formation du citoyen à une société démocratique».

Les nouvelles politiques éducatives ont en commun d'être axées sur une volonté de plus grande efficacité à un moindre coût, rentabilité qui doit être conciliée avec la promotion des valeurs démocratiques. Ces politiques se rejoignent autour de quatre grands objectifs:

- le renforcement des compétences acquises en adéquation avec les besoins économiques;
- l'éducation à la citoyenneté et au respect des droits de l'homme;
- le développement d'un partenariat éducatif pour une coopération entre l'école, la famille et des organisations diverses;
- l'utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) dans l'enseignement.

Parmi ces objectifs, l'éducation à la citoyenneté et le développement d'un partenariat éducatif sont particulièrement importants dans le contexte européen.

En effet, depuis quelques années, les pays européens ont tendance à redéfinir leurs politiques éducatives autour du concept de diversité. La diversité sociale, culturelle, religieuse et linguistique qui marque aujourd'hui les Etats européens est au cœur des réformes éducatives, afin de répondre au défi d'assurer la cohésion sociale.

Cette prise en compte de l'aspect multiculturel des sociétés européennes et sa transposition dans le champ de l'éducation répondent à un souci de construire des sociétés démocratiques et respectueuses de la diversité en formant les citoyens dès le plus jeune âge. Une telle éducation a notamment pour ambition de lutter contre les problèmes d'abandon scolaire, d'exclusion sociale et de stigmatisation.

Lors de la 19^e session de la Conférence permanente des ministres européens de l'Education, les ministres ont exprimé leur conviction que l'éducation peut relever les défis contemporains des sociétés européennes notamment «par l'affirmation de la diversité culturelle reconnue comme une richesse commune et par l'éducation aux valeurs éthiques reposant sur le respect du droit des autres, la tolérance, la solidarité, la lutte contre le racisme et l'antisémitisme».

On peut observer dans l'histoire que la place accordée à l'enfant en tant qu'acteur de son éducation n'a cessé de croître jusqu'à aujourd'hui. L'enfant, auparavant cantonné à une position passive, est de plus en plus appelé à être actif dans son apprentissage. L'écoute des jeunes, de leurs aspirations, de leur ressenti dans l'espace scolaire, la responsabilisation des jeunes dans le processus d'apprentissage, tout cela est relativement récent et témoigne de l'avancée constante des politiques éducatives vers l'éducation à la participation et à la responsabilisation, et pas à pas vers la citoyenneté.

La Convention relative aux droits de l'enfant (ONU, 1989), signée et ratifiée par 191 pays, établit à l'article 29 que «l'éducation de l'enfant doit viser à favoriser l'épanouissement de la personnalité de l'enfant et le développement de ses dons et de ses aptitudes mentales et physiques, dans toute la mesure de leurs potentialités».

La rédaction et l'acceptation de ce texte ont marqué une avancée considérable quant à la place de l'enfant dans la société.

Depuis plus de deux décennies, la question du rôle de l'éducation pour construire une société plus juste, plus démocratique, plus respectueuse des droits de l'homme s'est placée au cœur des débats théoriques et de la recherche sur l'éducation. Les changements politiques et sociaux des sociétés européennes ont fortement affecté le sens de la citoyenneté et l'idée de l'éducation à la citoyenneté démocratique s'est petit à petit imposée.

Lors de la 1^{re} Conférence informelle «Education pour le développement démocratique et la stabilité en Europe du Sud-Est» (Strasbourg, 1999), les ministres de l'Éducation de l'Europe du Sud-Est ont affirmé qu'ils étaient «persuadés que l'éducation et la coopération éducative ont un rôle fondamental à jouer pour le développement de la tolérance, de la compréhension mutuelle et d'une conscience commune tant au sein des États membres qu'entre ceux-ci dans le contexte européen».

L'idée de participation des familles au processus éducatif, d'abord mise en pratique dans les écoles dites «alternatives», apparaît de plus en plus dans les réformes éducatives, qui développent un discours sur l'importance de resserrer les liens entre l'école et la famille. Cela peut permettre de lutter contre l'isolement de certaines familles et d'influer de la sorte de façon positive sur le rapport de l'enfant à l'école. L'environnement scolaire est ainsi mis en avant dans les processus d'éducation.

Lors de la 20^e session de la Conférence permanente des ministres européens de l'Éducation (Conseil de l'Europe) (Cracovie, Pologne, 2000), il a été convenu que l'éducation à la citoyenneté démocratique «favorise et est favorisée (...) par une approche intégrant tout ce qui tourne autour de l'école par rapport au système de valeurs scolaires, aux méthodes d'apprentissage et d'enseignement, ainsi qu'à la participation des élèves, des étudiants, du personnel éducatif et des parents au processus décisionnel, et autant que possible, à l'élaboration des programmes de cours formels et informels».

En ce qui concerne l'éducation, on assiste également depuis quelques années en Europe à une décentralisation du pouvoir de l'État vers les régions ou les établissements éducatifs. Offrant une plus grande marge de manœuvre à l'école, la décentralisation lui permet d'accroître ses possibilités de se rapprocher de la communauté éducative au sens large et de mettre en œuvre une véritable démocratie participative dans ses processus décisionnels.

Renforcée par le phénomène de décentralisation de l'école, la participation des parents permet d'ouvrir le dialogue et de stimuler la participation de l'ensemble de la communauté éducative autour de l'éducation de l'enfant.

Les réformes éducatives en Europe et dans le monde témoignent ainsi du rôle de l'école comme levier de la construction de la démocratie.

Néanmoins, d'après C. Bîrzéa et l'*Etude paneuropéenne des politiques d'éducation à la citoyenneté démocratique*¹⁴, il apparaît qu'une forte différence subsiste entre les politiques adoptées et les pratiques réelles. De plus, les études récentes montreraient un désintérêt des jeunes Européens pour la politique et un déclin de leur participation à la société civile.

14. César Bîrzéa, «Les politiques de l'ECD en Europe – une synthèse, Partie I» de l'*Etude paneuropéenne des politiques d'éducation à la citoyenneté démocratique*, Conseil de l'Europe, Strasbourg, 2005.

C'est pourquoi le Conseil de l'Europe œuvre aujourd'hui à fournir des outils aux acteurs locaux afin qu'ils puissent mettre en pratique directement des activités pour la construction d'une école plus démocratique.

Agir au niveau local permet de réduire l'écart important qui s'opère au moment du passage d'une politique à une pratique réelle. De plus, les acteurs de l'éducation qui agissent au niveau local peuvent évaluer directement les résultats de leurs actions et orienter leurs activités en fonction du contexte dans lequel ils se trouvent.

C'est dans cette optique que ce manuel a été réalisé. Il permet de doter les directeurs, les administrateurs et les chefs d'établissement des institutions éducatives, mais aussi les enseignants, de ressources pour une gouvernance démocratique de leur école.

De l'élaboration des politiques à la mise en pratique de l'éducation à la citoyenneté démocratique au Conseil de l'Europe

Depuis sa création, en 1949, le Conseil de l'Europe a pour mission d'œuvrer pour une union étroite entre ses membres et pour le renforcement de la démocratie et du respect des droits de l'homme en Europe.

Dans ce cadre, l'éducation est un domaine d'action privilégié, reconnu comme l'un des piliers de la démocratie. En effet, le Conseil de l'Europe considère la démocratie comme un processus d'apprentissage et mène ses politiques et actions dans le champ de l'éducation pour la construction d'une société européenne plus démocratique.

Les activités de l'Organisation dans les domaines de l'éducation et de la culture sont cadrées par la Convention culturelle européenne, adoptée en 1954, et qui regroupe actuellement 48 Etats signataires.

Avec cette volonté d'œuvrer par l'éducation pour former des citoyens actifs et responsables, le Conseil de l'Europe a développé le projet Education à la citoyenneté démocratique (ECD), qui a été lancé officiellement en 1997. Ce projet avait pour but de déterminer quelles valeurs et compétences les individus doivent posséder pour devenir des citoyens actifs, et comment ils peuvent les acquérir et les transmettre à d'autres.

L'éducation à la citoyenneté démocratique constitue une manière de répondre aux grands défis de nos sociétés, notamment la montée de l'intolérance et du racisme en Europe, la montée de l'individualisme, de la discrimination et de l'exclusion sociale, ainsi que la faible participation politique et civique et le manque de confiance envers les institutions démocratiques.

Ce projet a comporté deux phases: au cours de la première phase (de 1997 à 2000), les concepts de l'ECD ont été clairement définis, des stratégies ont été développées et toute une base théorique pour des politiques en matière d'ECD a été tracée.

La deuxième phase (de 2001 à 2004) s'est fondée sur ces résultats pour développer des normes politiques dans le domaine de l'ECD mais aussi mettre en pratique et faire adopter ces normes dans les Etats membres. Les experts se sont également penchés sur les difficultés pratiques dans les divers contextes des Etats membres.

Enfin, la mise en place d'un réseau paneuropéen de coordinateurs nationaux a permis au Conseil de l'Europe d'avoir une bonne vision et une action plus adaptée dans chacun des pays membres. Cela a en outre facilité le rôle de pilotage et de coordination à un niveau plus local.

L'année 2005 a été proclamée «Année européenne de la citoyenneté par l'éducation» par le Comité des Ministres du Conseil de l'Europe, témoignant de la place centrale de l'ECD dans les préoccupations européennes.

Qu'est-ce que l'ECD?

L'éducation à la citoyenneté démocratique est l'ensemble des pratiques et activités qui préparent les personnes à vivre dans une société démocratique, par l'exercice actif de leurs droits et devoirs. L'ECD inclut notamment l'éducation aux droits de l'homme, l'éducation civique, l'éducation à l'interculturel.

L'ECD est très étroitement liée à l'idée de participation, car la citoyenneté démocratique ne peut être transmise sans être pratiquée.

Pour mieux comprendre la genèse et le développement des actions du Conseil de l'Europe dans ce domaine, il convient de mettre en évidence les différentes étapes de sa mise en œuvre.

L'éducation à la citoyenneté démocratique a émergé dès le début des années 1990 comme une priorité dans le champ de l'éducation au Conseil de l'Europe et a fortement marqué ses activités, notamment à travers cinq grands événements qui marquent son évolution.

(1) Le 2^e Sommet des chefs d'Etat et de gouvernement des Etats membres du Conseil de l'Europe (Strasbourg, 10-11 octobre 1997) a déclaré l'éducation à la citoyenneté démocratique et l'éducation aux droits de l'homme domaines prioritaires du Conseil de l'Europe. C'est à ce moment qu'a été lancé officiellement le projet ECD.

Il est à noter également que le 1^{er} Sommet des chefs d'Etat et de gouvernement, qui s'est tenu à Vienne en 1993, était centré sur la question des minorités, très émergente dans les années 1990, et avait déjà largement insisté sur la nécessité et la difficulté d'une gestion politique plurielle des sociétés, ainsi que sur la nécessité de prendre des mesures pour le respect de la diversité.

(2) La Déclaration de Budapest sur les droits et les responsabilités des citoyens (Déclaration et programme sur l'éducation à la citoyenneté démocratique fondée sur les droits et les responsabilités des citoyens – adoptée par le Comité des Ministres le 7 mai 1999, lors de sa 104^e session). Cette déclaration reconnaît le rôle central de l'ECD pour la construction d'une société démocratique caractérisée par la cohésion sociale et le respect de la diversité. Le Comité des Ministres a déclaré que l'ECD:

«ii. donne aux hommes et aux femmes la capacité de jouer un rôle actif dans la vie publique et de façonner de manière responsable leurs propres destins et celui de la société;

iii. vise à essaimer une culture des droits de l'homme susceptible d'assurer le plein respect de ces droits et la prise de conscience des responsabilités qui en découlent;

iv. prépare la population à vivre dans une société pluriculturelle et à faire face à la différence de manière informée, raisonnable, tolérante et morale;

v. renforce la cohésion sociale, la compréhension mutuelle et la solidarité».

(3) La résolution de la Conférence permanente des ministres européens de l'Education, adoptée en 2000 à Cracovie, souligne notamment l'importance d'un environnement d'apprentissage démocratique, de partenariats entre les acteurs de la communauté éducative, et de la participation des élèves.

(4) La Recommandation Rec(2002)12 du Comité des Ministres aux Etats membres relative à l'éducation à la citoyenneté démocratique (adoptée le 16 octobre 2002, lors de la 80^e réunion des Délégués des Ministres) réaffirme l'importance fondamentale de développer l'éducation à la citoyenneté démocratique pour la sécurité, la stabilité et le développement des sociétés démocratiques.

Le Comité des Ministres déclare:

«que l'éducation à la citoyenneté démocratique est un facteur de cohésion sociale, de compréhension mutuelle, de dialogue interculturel et interreligieux, et de solidarité, qu'elle concourt à la promotion du principe d'égalité entre les femmes et les hommes, et qu'elle favorise l'établissement de relations harmonieuses et pacifiques dans et entre les peuples ainsi que la défense et le développement de la société et de la culture démocratiques; que, dans son acception la plus large, l'éducation à la citoyenneté démocratique devrait être au centre des réformes et de la mise en œuvre des politiques éducatives».

(5) La Déclaration des ministres européens de l'Education sur l'éducation interculturelle dans le nouveau contexte européen (Conférence permanente des ministres européens de l'Education, 21^e session, Athènes, Grèce, 10-12 novembre 2003).

Cette déclaration introduit l'importance de la gouvernance démocratique de l'école. D'après les ministres européens, il convient de:

«soutenir les initiatives et les expériences de gouvernance démocratique à l'école, notamment à travers le partenariat, la participation des jeunes, la coopération avec les communautés, les parents et la société civile;

(...) identifier des modèles de bonne pratique relative à la gouvernance démocratique et l'assurance qualité à l'école et préparer les utilisateurs potentiels à en faire usage».

Ces textes officiels témoignent de l'avancée considérable et constante en termes de reconnaissance de l'intérêt de l'éducation à la citoyenneté démocratique pour la société future, et en termes de réflexion sur les moyens, méthodes et bonnes pratiques pour mettre en œuvre l'ECD.

Dans l'ensemble des Etats européens, les systèmes éducatifs affichent aujourd'hui comme objectif l'apprentissage de la démocratie, soit en considérant l'ECD comme un objectif éducatif explicite, soit en l'intégrant au programme en tant que contenu spécifique. Ainsi, malgré les grandes différences entre les systèmes éducatifs et les conceptions en matière d'éducation, les Etats membres reconnaissent tous aujourd'hui l'importance d'une éducation à la citoyenneté démocratique.

Le projet ECD est activement soutenu et développé en coopération avec l'Union européenne. Il est également au cœur de partenariats avec d'autres organisations internationales: l'Unesco, l'Unicef, l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) et l'Organisation pour la sécurité et la coopération en Europe (OSCE).

En aval de ces décisions politiques, le Conseil de l'Europe travaille à la mise en œuvre de l'ECD dans les Etats à travers:

- l'organisation de séminaires et de conférences;
- l'organisation d'activités dans les Etats membres à travers les établissements scolaires ou les ONG;
- l'élaboration d'outils, comme la mallette ECD qui contient des manuels à destination des acteurs de l'éducation;
- l'organisation de l'Année européenne de la citoyenneté par l'éducation (en 2005).

Le présent manuel constitue l'un des outils de la mallette ECD. Il a été réalisé par le Conseil de l'Europe dans le but de fournir un soutien et des méthodes à toute personne qui participe à la gouvernance d'un établissement scolaire en Europe et qui souhaite rendre son école plus démocratique.

Il prend sa place dans l'avancée des travaux du Conseil de l'Europe dans le cadre du projet «Education à la citoyenneté démocratique» et de l'Année européenne de la citoyenneté par l'éducation. En étant axé sur la gouvernance, ce manuel permet une action directe dans les établissements scolaires, tout en étant riche d'une longue et mûre réflexion politique ainsi que d'une expérience de pratiques variées dans les Etats européens au cours de ces neuf dernières années.

Education à la citoyenneté démocratique et gouvernance démocratique

Au sein du projet «Education à la citoyenneté démocratique», l'importance de la gouvernance démocratique est apparue rapidement. Le slogan «apprendre et vivre la démocratie» représente particulièrement la nécessité de faire l'expérience de la démocratie dans les établissements scolaires pour en assimiler les valeurs et les pratiques.

Lors de la 21^e session de la Conférence permanente des ministres européens de l'Education, à Athènes, en 2003, une série de questions ouvertes a été rédigée à l'intention des décideurs politiques. Trois systèmes de soutien ont été identifiés pour la mise en œuvre des objectifs de l'éducation interculturelle: les programmes, la gouvernance et la gestion de l'école, et la formation des enseignants. La gouvernance de l'école est en effet le premier niveau de décision qui a une incidence sur le quotidien des élèves.

En effet, si l'école souhaite éduquer les jeunes à la citoyenneté démocratique, la première mesure à prendre semble être de construire une école qui soit elle-même démocratique. Il apparaît illusoire de chercher à transmettre des valeurs dans un environnement qui ne fonctionne pas en référence

à ces valeurs. Une école dont la gouvernance est démocratique permet de créer un environnement marqué par les valeurs de la démocratie, dans lequel les enfants évolueront dès leur plus jeune âge. Ainsi, ils pourront intérioriser naturellement et spontanément les valeurs et les pratiques de la citoyenneté démocratique.

Depuis 2004, le Conseil de l'Europe a pour projet d'élaborer un manuel sur la gouvernance démocratique de l'école.

En janvier 2006, l'Organisation a organisé la première réunion du groupe de travail sur la gouvernance démocratique, à l'origine du présent manuel. Lors de cette réunion, les experts ont défini les concepts de la gouvernance démocratique et ont élaboré les grandes lignes pour la rédaction de cet outil à destination des établissements scolaires.

D'autres outils pour mettre en pratique l'ECD au niveau local

Dans le cadre de l'Année européenne de la citoyenneté par l'éducation, le Conseil de l'Europe a la volonté de toucher aussi bien les acteurs politiques que les enseignants et toutes les personnes qui travaillent en relation avec l'enfance et l'éducation (formelle ou non formelle). Pour cela, il élabore plusieurs instruments de travail à destination des personnes qui s'intéressent à l'ECD.

La mallette ECD

Parmi ces instruments, la «mallette ECD» (en cours de préparation) est composée d'une série de documents et d'outils qui traitent de l'élaboration et de la mise en œuvre de politiques et de pratiques de l'éducation à la citoyenneté démocratique et de l'éducation aux droits de l'homme dans tous les secteurs de l'éducation.

Les outils disponibles sont les suivants:

- **Outil n° 1: Outil sur les questions clés pour les politiques ECD**

Destiné aux décideurs de tous niveaux du système éducatif, l'outil contient le «Glossaire des termes de l'éducation à la citoyenneté démocratique», l'«Étude paneuropéenne des politiques d'éducation à la citoyenneté démocratique» ainsi que la «Liste succincte des questions et de problèmes d'éducation à la citoyenneté démocratique».

- **Outil n° 2: Outil sur la gouvernance démocratique dans l'éducation**

Destiné à tous les décideurs, dirigeants, administrateurs, chefs d'établissements, organisations d'élèves, de parents et associatives, cet outil est constitué du manuel que vous avez entre les mains ainsi que de la publication «Participation démocratique à l'école et civisme chez les adolescents en Europe: analyse des données de l'étude de l'IEA sur l'éducation civique».

- **Outil n° 3: Outil sur la formation des enseignants à l'éducation à la citoyenneté et aux droits de l'homme**

Réalisé pour les formateurs d'enseignants, enseignants, chefs d'établissement, coordinateurs de programmes d'étude, ONG et organisations associatives. Le manuel est intitulé *Outil de formation des enseignants pour l'éducation à la citoyenneté démocratique et aux droits de l'homme*.

- **Outil n° 4: Outil sur l'assurance qualité dans l'ECD**

Réalisé pour les chefs d'établissement, coordinateurs de programmes d'étude, enseignants, formateurs d'enseignants, dirigeants et administrateurs, sur la base des résultats du Projet d'assurance qualité et de développement scolaire mené par le Centre d'études sur la politique de l'enseignement (CEPS).

Autres publications du Conseil de l'Europe: matériel éducatif

- **Manuel *Repères sur l'éducation aux droits de l'homme***

Le manuel *Repères* a été produit dans le cadre du Programme d'éducation de la jeunesse aux droits de l'homme parrainé par la Direction de la jeunesse et du sport du Conseil de l'Europe. Le

programme a pour objet de placer les droits de l'homme au centre de l'action menée auprès des jeunes et ainsi de contribuer à mettre l'éducation aux droits de l'homme au centre des préoccupations.

- **Modules de formation – T-kits**

Ces modules de formation sont des publications thématiques écrites par des formateurs ayant de l'expérience avec les jeunes et par d'autres experts. Ce sont des manuels d'utilisation facile, destinés aux sessions de formation et d'étude. Les T-kits sont produits par la Direction de la jeunesse.

- **Charte européenne pour une école démocratique sans violence**

A l'initiative du Conseil de l'Europe, des jeunes de toute l'Europe ont élaboré la Charte européenne pour une école démocratique sans violence sur la base des valeurs fondamentales et des principes partagés par tous les Européens, notamment ceux inscrits dans la Convention de sauvegarde des Droits de l'Homme et des Libertés fondamentales.

- *Domino*

Domino – Un manuel sur l'emploi de l'éducation par groupes de pairs en tant que moyen de lutte contre le racisme, la xénophobie, l'antisémitisme et l'intolérance (troisième édition, 2005).

- **Kit pédagogique**

Idées, ressources, méthodes et activités pour l'éducation interculturelle informelle avec des adultes et des jeunes (2005).

- **La Convention européenne des Droits de l'Homme – points de départ pour les enseignants**

La Convention européenne des Droits de l'Homme – points de départ pour les enseignants. Fiches pédagogiques «Droits de l'homme. Faire vivre les droits de l'homme en classe».

Pour aller plus loin

- Education à la citoyenneté démocratique: les politiques et les instruments législatifs (2003)
ISBN 92-871-4948-8
- La responsabilité: du principe aux pratiques – Actes, Delphes, octobre 1999 (2001)
ISBN 92-871-4510-5
- Education à la citoyenneté démocratique: des mots et des actes (2001)
ISBN 92-871-4506-7
- Concepts de la citoyenneté démocratique (2001)
ISBN 92-871-4451-6
- Textes adoptés sur l'éducation à la citoyenneté démocratique (2003)
ISBN 92-871-5167-9
- Cultures, styles de vie des jeunes et citoyenneté (2000)
ISBN 92-871-3985-7
- Education à la citoyenneté démocratique, méthodes, pratiques et stratégies: rapport final (2001)
ISBN 92-871-4508-3
- Education à la démocratie: politiques éducatives au Conseil de l'Europe (2005)

Site internet

Pour toute information sur l'éducation à la citoyenneté démocratique et le Projet ECD, vous pouvez accéder au site internet <http://www.coe.int/ECD/fr>.

Bibliographie

Démocratie et gouvernance démocratique de l'école

- M. Apple et J. Beane *Democratic schools*, Buckingham, Open University Press, 1995.
- J. Chapman, I. Froumin et D. Aspin
(sous la direction de) *Creating and managing the democratic school*, Londres, Falmer Press, 1995.
- L. Davies *School councils and pupil exclusions*, Birmingham, Centre for International Education and Research, University of Birmingham, Royaume-Uni, 1998 (publié par School Councils UK: www.school-councils.org).
- J. Flutter et J. Ruddock *Consulting Pupils: what's in it for schools?*, Londres, Routledge Falmer, 2004.
- D. H. Hannam *A pilot study to evaluate the impact of the student participation aspects of the citizenship order on standards of education in secondary schools*, Londres, Community Service Volunteers (CSV), 2001. Disponible en ligne à www.csv.org.uk/Resources/Publications/The+Hannam+Report.htm.
- C. Harber et R. Meighan
(sous la direction de) *The Democratic School*, Ticknall, Education Now Books, 1989.
- C. Harber *Democratic learning and learning democracy: education for active citizenship*, Ticknall, Education Now Books, 1992.
- C. Harber
(sous la direction de) *Developing democratic education*, Ticknall, Royaume-Uni, Education Now Books, 1995 (disponible par l'intermédiaire de www.edheretics.gn.apc.org).
- C. Harber *Small schools and democratic practice*, Nottingham, Royaume-Uni, Educational Heretics Press, 1996 (www.edheretics.gn.apc.org).
- S. Inman et H. Burke *Schools Councils: an apprenticeship in democracy?* Londres, Association of Teachers and Lecturers (ATL), 2002.
- J. Ruddock, R. Chaplain et G. Wallace
(sous la direction de) *School improvement: what can pupils tell us?* Londres, David Fulton Publishers, 1996.
- B. Trafford *Participation, power-sharing and school improvement*, Nottingham, Royaume-Uni, Educational Heretics Press, 1997 (www.edheretics.gn.apc.org).
- B. Trafford *School councils, school democracy, school improvement: why, what, how*, Leicester, Royaume-Uni, Association of School and College Leaders, 2003 (www.ascl.org.uk).
- ## Conseils d'élèves/Parlements d'élèves et Circle Time (lecture et discussion sur un thème)
- J. Mosley *Quality circle time in the primary school*, Wisbech, LDA, 1996.
- J. Mosley et M. Tew *Quality circle time in the secondary school: a handbook of good practice*, Londres, David Fulton Publishers, 2000.

School Councils UK Un très large éventail de ressources et de documents ayant trait à la création, au soutien et à l'amélioration des conseils d'élèves, sur le site www.schoolcouncils.org.

B. Trafford *Raising the Student Voice: a framework for effective school councils*, Leicester, Royaume-Uni, Association of School and College Leaders, 2006 (www.ascl.org.uk).

Evolution de la société

M. Fullan *Leading in a Culture of Change*, San Francisco, Etats-Unis, Jossey & Bass, 2001.

A. Hargreaves *Teaching in the Knowledge society*, Maidenhead, Royaume-Uni, Open University Press, 2003.

R. Putnam *Bowling alone: the collapse and revival of American community*, New York, Simon and Schuster Ltd, 2001.

J. Ridderstrale et K. Nordstrom *Funky Business*, Londres, Royaume-Uni, Financial Times Prentice Hall, 2001.

R. Sennett *The Corrosion of Character: Personal Consequences of Work in the New Capitalism*, Londres, Royaume-Uni, W.W. Norton & Company Ltd, 2000.

Sales agents for publications of the Council of Europe Agents de vente des publications du Conseil de l'Europe

BELGIUM/BELGIQUE

La Librairie Européenne -
The European Bookshop
Rue de l'Orme, 1
B-1040 BRUXELLES
Tel.: +32 (0)2 231 04 35
Fax: +32 (0)2 735 08 60
E-mail: order@libeurop.be
<http://www.libeurop.be>

Jean De Lannoy
Avenue du Roi 202 Koningslaan
B-1190 BRUXELLES
Tel.: +32 (0)2 538 43 08
Fax: +32 (0)2 538 08 41
E-mail: jean.de.lannoy@dl-servi.com
<http://www.jean-de-lannoy.be>

CANADA and UNITED STATES/ CANADA et ÉTATS-UNIS

Renouf Publishing Co. Ltd.
1-5369 Canotek Road
OTTAWA, Ontario K1J 9J3, Canada
Tel.: +1 613 745 2665
Fax: +1 613 745 7660
Toll-Free Tel.: (866) 767-6766
E-mail: orders@renoufbooks.com
<http://www.renoufbooks.com>

CZECH REPUBLIC/ RÉPUBLIQUE TCHÈQUE

Suweco CZ, s.r.o.
Klecakova 347
CZ-180 21 PRAHA 9
Tel.: +420 2 424 59 204
Fax: +420 2 848 21 646
E-mail: import@suweco.cz
<http://www.suweco.cz>

DENMARK/DANEMARK GAD

Vimmelskaftet 32
DK-1161 KØBENHAVN K
Tel.: +45 77 66 60 00
Fax: +45 77 66 60 01
E-mail: gad@gad.dk
<http://www.gad.dk>

FINLAND/FINLANDE

Akateeminen Kijakajappa
PO Box 128
Keskuskatu 1
FIN-00100 HELSINKI
Tel.: +358 (0)9 121 4430
Fax: +358 (0)9 121 4242
E-mail: akatilaus@akateeminen.com
<http://www.akateeminen.com>

FRANCE

La Documentation française
(diffusion/distribution France entière)
124, rue Henri Barbusse
F-93308 AUBERVILLIERS CEDEX
Tél.: +33 (0)1 40 15 70 00
Fax: +33 (0)1 40 15 68 00
E-mail: prof@ladocumentationfrancaise.fr
<http://www.ladocumentationfrancaise.fr>

Librairie Kléber

1 rue des Francs Bourgeois
F-67000 STRASBOURG
Tel.: +33 (0)3 88 15 78 88
Fax: +33 (0)3 88 15 78 80
E-mail: francois.wolfermann@librairie-kleber.fr
<http://www.librairie-kleber.com>

GERMANY/ALLEMAGNE AUSTRIA/AUTRICHE

UNO Verlag GmbH
August-Bebel-Allee 6
D-53175 BONN
Tel.: +49 (0)228 94 90 20
Fax: +49 (0)228 94 90 222
E-mail: bestellung@uno-verlag.de
<http://www.uno-verlag.de>

GREECE/GRÈCE

Librairie Kauffmann s.a.
Stadiou 28
GR-105 64 ATHINAI
Tel.: +30 210 32 55 321
Fax: +30 210 32 30 320
E-mail: ord@otenet.gr
<http://www.kauffmann.gr>

HUNGARY/HONGRIE

Euro Info Service kft.
1137 Bp. Szent István krt. 12.
H-1137 BUDAPEST
Tel.: +36 (06)1 329 2170
Fax: +36 (06)1 349 2053
E-mail: euoinfo@euoinfo.hu
<http://www.euoinfo.hu>

ITALY/ITALIE

Licosa SpA
Via Duca di Calabria, 1/1
I-50125 FIRENZE
Tel.: +39 0556 483215
Fax: +39 0556 41257
E-mail: licosa@licosa.com
<http://www.licosa.com>

MEXICO/MEXIQUE

Mundi-Prensa México, S.A. De C.V.
Río Pánuco, 141 Delegación Cuauhtémoc
06500 MÉXICO, D.F.
Tel.: +52 (01)55 55 33 56 58
Fax: +52 (01)55 55 14 67 99
E-mail: mundiprensa@mundiprensa.com.mx
<http://www.mundiprensa.com.mx>

NETHERLANDS/PAYS-BAS

De Lindeboom Internationale Publicaties b.v.
M.A. de Ruyterstraat 20 A
NL-7482 BZ HAAKSBERGEN
Tel.: +31 (0)53 5740004
Fax: +31 (0)53 5729296
E-mail: books@delindeboom.com
<http://www.delindeboom.com>

NORWAY/NORVÈGE

Akademika
Postboks 84 Blindern
N-0314 OSLO
Tel.: +47 2 218 8100
Fax: +47 2 218 8103
E-mail: support@akademika.no
<http://akademika.no>

POLAND/POLOGNE

Ars Polona JSC
25 Obroncow Street
PL-03-933 WARSZAWA
Tel.: +48 (0)22 509 86 00
Fax: +48 (0)22 509 86 10
E-mail: arspolona@arspolona.com.pl
<http://www.arspolona.com.pl>

PORTUGAL

Livraria Portugal
(Dias & Andrade, Lda.)
Rua do Carmo, 70
P-1200-094 LISBOA
Tel.: +351 21 347 42 82 / 85
Fax: +351 21 347 02 64
E-mail: info@livrariaportugal.pt
<http://www.livrariaportugal.pt>

RUSSIAN FEDERATION/ FÉDÉRATION DE RUSSIE

Ves Mir
9a, Kolpachnyi per.
RU-101000 MOSCOW
Tel.: +7 (8)495 623 6839
Fax: +7 (8)495 625 4269
E-mail: zimirin@vesmirbooks.ru
<http://www.vesmirbooks.ru>

SPAIN/ESPAGNE

Mundi-Prensa Libros, s.a.
Castelló, 37
E-28001 MADRID
Tel.: +34 914 36 37 00
Fax: +34 915 75 39 98
E-mail: liberia@mundiprensa.es
<http://www.mundiprensa.com>

SWITZERLAND/SUISSE

Van Diermen Editions – ADECO
Chemin du Lacuez 41
CH-1807 BLONAY
Tel.: +41 (0)21 943 26 73
Fax: +41 (0)21 943 36 05
E-mail: info@adeco.org
<http://www.adeco.org>

UNITED KINGDOM/ROYAUME-UNI

The Stationery Office Ltd
PO Box 29
GB-NORWICH NR3 1GN
Tel.: +44 (0)870 600 5522
Fax: +44 (0)870 600 5533
E-mail: book.enquiries@tso.co.uk
<http://www.tso.co.uk>

UNITED STATES and CANADA/ ÉTATS-UNIS et CANADA

Manhattan Publishing Company
468 Albany Post Road
CROTON-ON-HUDSON, NY 10520, USA
Tel.: +1 914 271 5194
Fax: +1 914 271 5856
E-mail: Info@manhattanpublishing.com
<http://www.manhattanpublishing.com>

Council of Europe Publishing/Éditions du Conseil de l'Europe
F-67075 Strasbourg Cedex

Tel.: +33 (0)3 88 41 25 81 – Fax: +33 (0)3 88 41 39 10 – E-mail: publishing@coe.int – Website: <http://book.coe.int>

Qu'est-ce que la gouvernance démocratique et comment peut-elle aider les écoles à préparer les jeunes à devenir des citoyens adultes participant à la démocratie? Comment les écoles et les autres institutions éducatives peuvent-elles évaluer la façon dont elles contribuent à l'éducation à la citoyenneté démocratique (ECD) de leurs étudiants?

En s'intéressant aux méthodes de fonctionnement de leur école jour après jour, les deux auteurs de ce manuel, chefs d'établissement d'enseignement secondaire, décrivent le voyage sur le chemin de la démocratie, aident les lecteurs à mesurer les progrès faits par leur établissement et offrent des conseils pratiques pour commencer, continuer et évaluer leur itinéraire.

Ce manuel est un outil pratique destiné à combler l'écart entre la théorie et la pratique dans le domaine de l'ECD. Il fait partie d'une série d'outils qui constituent la «mallette ECD» du Conseil de l'Europe.



www.coe.int

Le Conseil de l'Europe regroupe aujourd'hui 47 Etats membres, soit la quasi-totalité des pays du continent européen. Son objectif est de créer un espace démocratique et juridique commun, organisé autour de la Convention européenne des Droits de l'Homme et d'autres textes de référence sur la protection de l'individu. Créé en 1949, au lendemain de la seconde guerre mondiale, le Conseil de l'Europe est le symbole historique de la réconciliation.

ISBN 978-92-871-6334-9



9 789287 163349

13€/20 \$US

<http://book.coe.int>

Editions du Conseil de l'Europe