



PAS'partout du 15 juin 2020

Sommaire :

Dans la mauvaise direction ?

Direction collégiale... un ancien souvenir ?

Où va la démocratie dans nos écoles ?

Dans la mauvaise direction ?

Un projet de loi sur les directeurs d'écoles a été déposé auprès de l'Assemblée Nationale par Cécile Rilhac (*), député LREM, ancienne principale de collège et proche de l'actuel ministre de l'éducation nationale.

Les propositions de la commission sénatoriale, rendues publiques le mardi 9 juin, vont d'ailleurs, comme on pouvait s'y attendre, dans le même sens.

Dans cette proposition de loi, les auteurs auraient pu se contenter d'y inscrire les revendications qui ont émergé de la vaste consultation qui a eu lieu cet automne : une revalorisation significative, plus de considération pour les personnels et moins de tâches administratives inutiles.

Mais ils n'ont pas pu s'empêcher d'y ajouter en plus le retour du directeur – chef, qui avait été rejeté auparavant et qui revient par la fenêtre avec l'introduction d'un poste fonctionnel – à l'image des postes de conseillers pédagogiques par exemple.

Il n'est pas surprenant de constater que ce sont la PEEP chez les parents d'élèves, le SNE et le GDID chez les enseignants, qui se réjouissent de ces propositions.

La proposition de loi

Et tout d'abord pourquoi cette proposition de réforme maintenant ? Eh bien disons-le d'emblée, chapeau l'artiste ! La fenêtre de tir est idéale. Coincé entre une crise sanitaire qui impose de réaliser à la fois du distanciel et du présentiel, un retour sur le chemin de l'école compliqué dans le cadre corseté du protocole sanitaire et les regards braqués vers la nécessaire et indispensable réforme du monde de la santé, le moment est bien choisi. En temps normal, dans l'école de la méfiance bien installée par notre cher ministre, une telle réforme rétrograde aurait provoqué une levée de boucliers immédiate. Cependant, si des événements dramatiques, signes d'un vécu professionnel pouvant devenir insupportable, appelle une remise à plat du dossier de la direction d'école, il n'est pas sûr que les remèdes apportés répondent au profond malaise exprimé...

Penchons-nous de plus près sur ce que contient cette proposition de loi. Elle se compose d'un exposé des motifs deux fois plus long que la proposition de loi elle-même, composée de sept articles.

L'article 1, pierre d'achoppement du projet de loi, stipule : «... **Il est *délégataire de l'autorité académique pour le bon fonctionnement de l'école dont il a la direction*...** ». Dans l'exposé des motifs concernant l'article 1, il est écrit : « l'article premier... affirme également que **le directeur est décisionnaire** lors des débats qu'il organise pour assurer le bon fonctionnement de l'école **sur le plan pédagogique comme sur celui de la vie de l'école** », plus loin on trouve « **il a autorité pour prendre des décisions** en lien avec ses différentes missions **ainsi que sur les personnels qui sont sous sa responsabilité durant le temps scolaire**, sans en être le responsable hiérarchique » manière très jésuistique d'en faire un supérieur sans oser l'écrire. Car enfin, si l'on agit par « délégation d'une autorité hiérarchique », n'est-on pas un supérieur hiérarchique des personnels sous sa responsabilité?

L'article 2 propose diverses mesures :

« – *Le directeur d'école maternelle, primaire et élémentaire dispose d'un emploi fonctionnel ...* »

Les directeurs « ... *poursuivent leur carrière dans leur corps d'origine de façon accélérée...* » selon un « *rythme d'avancement spécifique ... fixé par décret* »

« ... *Dans les écoles de 8 classes et plus, le directeur n'est pas chargé de classe...* » mais « ... *En fonction de la feuille de route définissant l'emploi fonctionnel, il peut être chargé de missions d'enseignement, d'accompagnement, de formation ou de coordination, lorsque sa mission de direction n'est pas à temps plein...* »

« ... *Il ne participe pas aux activités pédagogiques complémentaires de son école...* »

Dans l'article 3, on trouve :

« *Un référent direction d'école est créé dans chaque direction des services départementaux de l'éducation nationale...* »

L'article 4 stipule :

« – *Le directeur d'école... peut cumuler la responsabilité de l'organisation du temps périscolaire confiée par la commune ou le groupement de communes...* » sous réserve de son accord.

« ...*la commune ou le groupement de communes dont relève l'école peut mettre à sa disposition une aide de conciergerie ou administrative.* »

Dans l'article 5 :

« *En cas de liste unique présentée pour les élections des représentants des parents d'élèves, l'école est dispensée d'organiser les élections...* »

Dans l'article 6 :

« *Le plan particulier de mise en sécurité est du ressort de l'autorité académique et des personnels compétents en matière de sécurité* » même si « *Le directeur complète ce plan en fonction des spécificités de son école, en assure la diffusion auprès de la communauté éducative, la mise en œuvre ainsi que le déploiement des exercices nécessaires au contrôle de son efficacité.* »

L'article 7 stipule que les nouvelles charges induites par cette loi seront compensées par « ... *une taxe additionnelle aux droits...* » pour l'Etat et les collectivités territoriales.

Des mesures sans réelle vision sinon de marquer un attachement appuyé au modèle hiérarchique, **avec des idées essentiellement axées sur le « toujours plus »**. Face au « toujours plus » de tâches à accomplir, de responsabilités accrues pour les directeurs, on recourt encore et toujours, au « plus » : plus de hiérarchie, plus de décharges, plus d'indemnités, plus de rapidité dans l'avancement de carrière. Bien sûr de meilleures indemnités sont nécessaires, bien sûr une aide administrative peut s'avérer fort utile, voire indispensable, bien sûr du temps supplémentaire ne serait pas du luxe. Mais ce n'est pas essentiellement et seulement de « plus » dont a besoin l'école, et sûrement pas de « plus de hiérarchie », mais avant tout de « mieux ».

Le constat actuel

Pour illustrer, l'état actuel de la direction d'école, on peut reprendre la description faite par "Maurice Danicourt", pseudonyme d'un haut fonctionnaire du ministère, dans le Café Pédagogique du 12 mai 2020 :

« ... la directrice ou le directeur d'école... n'est pas un chef d'établissement : il n'a guère d'autorité sur ses collègues (appelés d'ailleurs traditionnellement ses « adjoints » ; ces derniers sont surtout enclins à reconnaître sa fonction éminente quand la photocopieuse est en panne ou les toilettes bouchées, rarement pour animer un travail pédagogique collectif), il doit très majoritairement faire classe une bonne partie de son service et il n'a aucun collaborateur pour l'assister dans la multiplicité de ses tâches, contrairement au principal du collège voisin qui, même si celui-ci a moins d'élèves dans son établissement qu'une grosse école, peut s'appuyer sur un CPE et des surveillants, une secrétaire, un gestionnaire, même à temps partiel, et souvent un adjoint. Rappelons aussi que les contrats aidés faisant office de secrétariat à l'école primaire (bien utiles pour la gestion des courriers et, à toute heure, celle du téléphone mais aussi de l'ouverture du portail aux fournisseurs et aux parents retardataires, etc.) ont été supprimés par le ministre actuel, toujours visionnaire, et par son gouvernement.

Le règne du "débrouillez-vous"

Or, la tendance, datant de plusieurs années, mais renforcée sous le ministère de Jean-Michel Blanquer, est de s'adresser aux directeurs comme aux chefs d'établissement et de leur demander la même chose, alors qu'ils n'en ont pas du tout les mêmes moyens. Et le recteur de faire de plus en plus de même, shuntant DASEN et IEN. De ce fait, la directrice ou le directeur se retrouve de plus en plus entre le marteau (sa hiérarchie, IEN, DASEN, recteur ou ministre) et les enclumes que constituent ses collègues, les familles et la mairie, dont les désirs convergent rarement.

La crise actuelle l'illustre malheureusement trop parfaitement....

...Le grand mot est «On vous fait confiance», ce qui signifie en fait « Débrouillez-vous»...

... Débrouillez-vous, débrouillez-vous... jusqu'à un certain point, bien sûr.

Dans le premier degré, la coupe est pleine

En effet, quand l'IEN a l'impression de ne plus rien piloter, de ne plus être reconnu comme le patron de sa circonscription, ou quand le résultat n'est pas celui que le ministre, le recteur ou le DASEN vient subitement de décider..., il rappelle, plus ou moins aimablement, que le chef, c'est lui.

La crise du Covid 19 est un révélateur. Elle montre qu'à l'école primaire, on marche sur la tête depuis des années, en misant sur l'autonomie de l'école, qui n'en a en fait aucune dans les textes, et sur les responsabilités accrues d'une directrice ou d'un directeur qui ne peut compter que sur son engagement, ses compétences et son charisme pour piloter ses collègues. La coupe est pleine. Il n'y a pas si longtemps que cela, une directrice mettait dramatiquement fin à ses jours, rappelons-nous-en. Le système actuel est à bout de souffle. Tout doit changer, vite, à tous les niveaux, bouleversant une organisation vieille de plus d'un siècle, remettant en cause un management plus récent et renvoyant un ministre dépassé... »

Plaidoyer pour une direction collégiale

Forts de ce juste constat, largement partagé par qui connaît un tant soit peu le 1^{er} degré, il est grand temps de renverser radicalement cette tendance qui vise à augmenter la charge sur les épaules des directeurs, à renforcer la structuration hiérarchique et la verticalité des prises de décisions. Car oui, il faut changer le mode de gouvernance actuelle des écoles, mais en prenant le chemin exactement inverse de celui qui nous est proposé. Ce n'est pas sur l'engagement, les compétences et le charisme de la directrice ou du directeur qu'il faut compter, mais sur l'implication de chacun dans le bon fonctionnement des écoles en privilégiant, dans les textes, une organisation collégiale. La structure pour porter cette réforme existe déjà, elle s'appelle le conseil des maîtres. Malheureusement l'Education Nationale a bien souvent un train de retard sur l'époque pour ses serviteurs. Rappelons-nous que la mixité était déjà entrée en application dans les écoles primaires avant de l'être dans les Ecoles Normales...

De nombreux secteurs ont tendance, depuis longtemps, et notamment dans les secteurs les plus en pointe ou les plus efficaces comme la Recherche, à recourir au travail en équipe, faisant fi d'une gouvernance verticale au profit d'une mise en commun des compétences de chacun. Ce n'est pas seulement la structure de l'organisation qui évolue vers une plus grande collégialité mais également le mode de prise de décision. On passe ainsi de plus en plus fréquemment de décisions d'autorité imposées par un supérieur autocrate à des décisions élaborées, après de riches débats et échanges, selon le principe du consensus ou mieux encore du consentement.

Pour prendre un exemple, dans le monde du football professionnel, l'entraîneur n'est plus ce demiurge, décrit par les médias dominants avides de starification et travestissant par là-même la réalité du terrain. En effet, les plus grandes équipes sont encadrées par un pôle de professionnels : entraîneur adjoint, préparateur physique, analyste vidéo, analyste de la performance individuelle, entraîneurs spécifiques par poste (gardiens de but, attaquants, défenseurs), diététicien, kinés, médecin, psychologue,... et j'en oublie sans doute. L'entraîneur n'est ainsi plus ce solitaire génial et autoritaire décidant de tout mais plutôt le coordonnateur de compétences diverses et variées mises au service du collectif. L'équipe elle-même est appelée à faire preuve de sa capacité à se prendre en charge collectivement pour faire face aux problèmes rencontrés, en particulier lorsqu'elle se retrouve seule avec elle-même, c'est-à-dire sur le terrain, face à ses adversaires.

Dans le monde de l'entreprise aussi, et pas que dans les SCOP, Sociétés Coopératives de Production, des formes de travail en équipe et des décisions collectives dépassent aujourd'hui assez souvent le management vertical et autoritaire, même si d'autres entreprises incarnent au contraire la hiérarchie et la souffrance au travail liée à un management agressif. Les modèles verticaux gagnent la Fonction Publique alors qu'ils sont souvent remis en cause dans les entreprises par des formes de management s'appuyant sur la force du collectif.

Corollaire de cette réforme indispensable de la gouvernance des écoles, le maintien et le développement des petites structures dans l'Éducation Nationale. En effet plus l'école est grande plus il est difficile de travailler en équipe. Mais difficile ne veut pas dire impossible, surtout quand le chemin tracé ouvre des pistes d'amélioration et de reconnaissance du travail accompli. Il faut donc en finir avec cette primarisation rampante des écoles, sans aucun doute liée à une vision purement économique, car visant des économies d'échelle tant pour le ministère que pour les municipalités. Il est également regrettable que dans de nombreux départements ruraux ou avec de grands secteurs ruraux (l'Isère étant pour l'instant plutôt privilégiée), on cherche à fermer toutes les petites écoles, classes uniques mais aussi écoles à 2, à 3, et jusqu'à 5 classes comme dans le Jura hors circonscriptions de montagne. Dans l'Éducation Nationale, comme dans de multiples domaines, « small is beautiful ». Revenons donc à des structures plus petites, à taille humaine, conservons la proximité et la dynamique qu'apportent les écoles dans les petits villages.

Les obstacles

Les obstacles à cette direction collégiale sont nombreux mais on peut en pointer six principaux :

Tout d'abord le changement que cela implique dans nos pratiques et de nos représentations mentales, habitués que nous avons été depuis la plus tendre enfance à nous soumettre à des décisions prises par des supérieurs hiérarchiques : à l'école, à l'armée (quand existait encore un service national), au travail, dans le parti, le syndicat...

Quand la place dans la hiérarchie correspond à la compétence de l'individu, le supérieur peut engendrer du bon travail. Mais qui n'a pas à l'esprit plusieurs exemples d'un chefillon redoutable d'incompétence et donc d'autant plus borné dans la gestion des personnes sous ses ordres. Ils sont nombreux ces supérieurs hiérarchiques dont les épaules ne sont pas assez larges pour endosser le costume et qui, au mieux, ne servent à rien et au pire, à mettre des bâtons dans les roues de leurs subalternes (quel vilain terme).

Autre obstacle, la déresponsabilisation des adjoints. Face aux injonctions paradoxales permanentes venant de la hiérarchie, il est tentant pour chacun de se replier sur sa classe et sa pratique pédagogique. Mais pourtant, on gagne énormément à sortir de ce cadre étroit en s'investissant dans les équipes d'écoles, les mouvements pédagogiques, les syndicats. On s'ouvre ainsi à d'autres représentations, d'autres idées, d'autres pratiques, gages d'une véritable émancipation. Elles enrichissent ainsi à la fois notre personnalité mais aussi nos compétences professionnelles. Et ceci que ce soit dans notre classe mais également dans nos rapports avec nos partenaires : parents, élus et administratifs municipaux, collègues,...

Un obstacle souvent resté dans l'ombre, mais bien réel néanmoins. À savoir, la vision déformée de la direction d'école d'une grande partie des professionnels discourant sur l'école : hauts fonctionnaires de l'EN, directions syndicales enseignantes, journalistes spécialisés, qui tous habitent à Paris. Or il faut savoir qu'à Paris, la mairie met la main à la poche pour compléter les décharges octroyées par le ministère et permettre ainsi à tous les directeurs de la Ville de Paris d'être entièrement déchargés. Dans de nombreuses autres grandes villes, les grosses structures, de part leur nombre de classes, permettent également à leur directeur d'être totalement déchargé. Ceci peut entraîner une représentation assez éloignée du réel du quotidien de la directrice ou du directeur lambda.

Enfin , la nécessité d'inscrire cette réforme dans la durée. En effet le travail en équipe ne se décrète pas, c'est un cheminement qui requiert de la formation, de l'apprentissage et de la ténacité dans l'orientation choisie. Les changements d'habitus et de mentalité requièrent du temps pour s'inscrire dans le réel. Mais après tout Rome ne s'est pas fait en un jour, et ne pourrait-on pas imaginer une réforme ambitieuse s'inscrivant dans la durée ? Et en attendant, la forme aboutie de la collégiale n'est pas nécessaire pour organiser, dès à présent, une force collective dans une école. Pour peu que la directrice ou le directeur soient à l'écoute de leurs collègues, pour peu que ces derniers voient l'intérêt de travailler ensemble au moins sur certains projets ou dans certaines circonstances.

Mais c'est sans oublier la culture "grande muette" de l'Education Nationale, avec une administration très hiérarchisée et où Blanquer et le gouvernement ont participé à marginaliser ou à supprimer tous les contre-pouvoirs : CNESCO, CHSCT, loi de transformation de la Fonction Publique et fin du paritarisme ...

Alors, pour que le monde d'après ne soit pas le décalque en pire du monde d'avant faisant un pas de côté et osons l'intelligence collective.

En guise de conclusion provisoire

Même s'il date, à peu près autant que les pédagogies « nouvelles », il est plus que temps de revenir à ce slogan malheureusement encore révolutionnaire : « tout le pouvoir aux soviets », en l'occurrence dans les écoles, « tout le pouvoir au conseil des maîtres ». Bien sûr il y aura nécessité de reconnaître ce travail partagé, cette implication de tous dans tous les aspects de la vie de l'école et pas uniquement dans le cadre étroit et confiné de sa classe. La revalorisation indispensable du métier pourrait être l'occasion rêvée de réaliser enfin cette grande avancée.

Ne nous y trompons pas, cette réforme radicale que nous préconisons, à contre-courant, mais de bon sens, nous ne l'obtiendrons pas de ce ministre réactionnaire et de cette majorité parlementaire tellement ancien monde et il va falloir se préparer à de nouvelles mobilisations pour empêcher l'adoption et la mise en œuvre de cette nouvelle loi. Mais on peut au moins espérer que des gens de gauche s'emparent de ces propositions de changement du fonctionnement des écoles pour en faire un des axes d'un programme pour une véritable transformation de l'école. Car c'est aussi le sens qu'on donne à l'éducation (émancipation, créativité, développement de l'esprit critique, coopération, solidarité) et au syndicalisme alternatif qui nous mobilisent pour militer pour la collégialité. Pour l'instant les programmes sont encore bien pauvres d'imagination sur le sujet...

Alfred et Gaston DuPAS

** C'est la même Cécile Rilhac qui avait déjà rendu à l'été 2018 un rapport parlementaire qui préconisait la création d'un statut de directeur, et c'est encore elle l'auteur au début de l'année 2019 d'un amendement qui instituait la fusion des petites écoles et la fusion écoles/collèges sous une même structure administrative.*

La direction collégiale... un ancien souvenir ?

Au moment d'un nouveau projet de loi sur la direction d'école, j'ai juste envie de rappeler que la direction collégiale a été un mode de fonctionnement possible dans plusieurs écoles du département et, pour l'avoir vécu pendant 8 années, une expérience humaine et professionnelles très riche.

Pourquoi continuer à vouloir faire porter sur une seule personne des charges de travail administratives et des responsabilités qui peuvent, avec un peu d'organisation et de temps de concertation, se répartir sur une équipe ? Beaucoup de directeurs ont dénoncé ce poids trop lourd sur leurs épaules et ont exprimé également un sentiment de grande solitude... Est-ce vraiment avec plus de décharges et un meilleur salaire qu'ils se sentiront moins seuls ? Je ne le pense pas car plus le statut sera payant, plus les adjoints auront toutes les raisons de ne plus s'investir dans l'organisation de l'école, dans le travail d'équipe puisqu'un des leurs, qui ne sera d'ailleurs plus vraiment « des leurs », sera nettement mieux payé pour cela. Le directeur risque ainsi d'avoir de plus en plus en face de lui des enseignants qui vont s'investir dans leur classe de manière très individuelle, qui feront acte de présence aux réunions auxquelles ils seront conviés (en emportant pour certains leurs cahiers à corriger car il ne faut pas perdre de temps...), et surtout qui n'auront jamais appris à travailler en équipe car cela ne sera pas d'actualité dans leur formation initiale.

Et pourtant, qu'est-ce qu'il a été agréable de voir comment chacun, dans une équipe fonctionnant en collégiale, pouvait se sentir concerné quand un parent venait soulever un problème, comment l'ordre du jour des conseils des maîtres s'enrichissait des propositions de chacun, comment pédagogiquement on a pu mettre en place des réflexions et des outils communs, comment on a vécu ensemble des projets notamment artistiques qui resteront longtemps dans nos mémoires et, on l'espère aussi, dans la mémoire de nos élèves... Il est sûr que l'on ne s'ennuyait pas, mais nous arrivions sans trop de mal à faire face aux lourdeurs administratives et surtout nous nous sentions fort du collectif que nous vivions.

Alors pourquoi a-t-il été aussi important, au niveau de notre hiérarchie, de casser définitivement sous Sarkozy, ce mode d'organisation dans des écoles où pourtant cela fonctionnait ?

Ernestine DuPAS

Où va la démocratie dans nos écoles ?

La proposition de loi déposée à l'assemblée ce 12 mai dernier, pour faire court, a pour intention de changer les fonctions des directeur-ice-s d'écoles : ceux-ci deviendraient « **décisionnaires** lors des débats qu'ils et elles organisent pour assurer le bon fonctionnement de l'école **sur le plan pédagogique comme sur celui de la vie de l'école** ». Bien sûr, certain-es face à ces changements trouveront commode, voire efficace – parce que plus rapide et moins énergivore pour une équipe – d'avoir une personne dédiée qui aurait ce pouvoir de décision.

Néanmoins, je me méfie de l'efficacité dans nos métiers. Nous venons d'ailleurs d'être tous-tes témoins des dégâts du règne de l'efficacité dans les secteurs du soin avec un hôpital exsangue d'avoir subi des années de réforme successives censées le rendre plus efficace donc moins coûteux... Je crois que nous aussi professionnel-le-s de l'éducation aurions beaucoup à perdre à ne voir dans cette nouvelle réforme qu'un gain de temps et d'énergie.

L'apprentissage de la démocratie

Si je regarde cette proposition de loi en me positionnant du point de vue de mon ancien métier (éducatrice populaire : je formais notamment des équipes aux processus de prises de décisions), j'y vois un grand risque de perdre une richesse et une expérience essentielles pour des éducateur-ric-e-s. En effet, pour avoir travaillé dans des collectifs autogérés (SCOP) composés de convaincu-es et professionnel-le-s de la chose démocratique, et donc pour avoir expérimenté les processus de prises de décisions collectives, j'en tire comme leçon que c'est une chose extrêmement complexe à mettre en œuvre. E, effet, il faut un entraînement constant pour arriver à exercer la démocratie dans un collectif, c'est à dire arriver à faire vivre le débat contradictoire démocratique et à décider au consensus.

Or le consensus, c'est plus de richesse dans les décisions prises, parce que le débat collectif a permis d'imaginer plus de scénarios, plus de possibles, et que le résultat est finalement plus élaboré qu'une décision prise trop rapidement. Le consensus est également plus fédérateur : pas de gagnant-es ni de perdant-es mais une équipe qui a su écouter, faire des deuils et décider ensemble.

Or, en nous mettant des chef-fes, nous risquons d'être confronté-es, par des prises de décisions solitaires, à la frustration et l'amertume et surtout d'être privé-es de cette expérience de l'équipe débattant, réfléchissant, décidant ensemble.

Ce vécu n'est pas un mal nécessaire : c'est un apprentissage permanent qu'on appelle « éducation populaire » en tant qu'éducation permanente à la chose démocratique. Si nous, enseignant-es, sommes privé-es de ces espaces de vie démocratique et citoyenne dans un cadre où les intérêts communs entre les individus sont forts, c'est à dire au sein d'une école, comment pourrions-nous contribuer à l'éducation citoyenne de nos enfants? Comment avoir les ressources nécessaires pour les accompagner dans leurs propres cheminements démocratiques (conseils d'enfants, conseil de classe...) si, nous-mêmes, nous sommes privés d'un espace où nous pouvons éprouver la chose et le fait démocratique ?

La vie démocratique ne s'apprend pas dans les livres, elle s'éprouve dans la réalité des débats et prises de décisions qui mettent en jeu nos propres intérêts personnels, professionnels et qui les confrontent à d'autres intérêts individuels. Voilà ce qu'on appelle la naissance du conflit démocratique. **Pas de l'affrontement stérile mais du conflit fécond d'où naîtront les décisions collectives une fois les intérêts de chacun-e exprimés, analysés puis dépassés pour avancer vers le bien commun et l'intérêt général. Vivre ces processus, pour nous comme pour les enfants, c'est aussi mieux comprendre le monde et donc avancer sur le chemin de sa propre émancipation.**

Celestine DuPAS

Notre adresse mail est :

pas38@wanadoo.fr

Vous voulez [vous désinscrire ?](#)