



## PAS'partout du 6 novembre 2019

### Quelle direction pour l'école ? Des équipes solidaires ou des petits chefs ?

Le suicide de notre collègue directrice de Pantin relance le débat sur la direction d'école.

Force est de constater que la plupart des grands médias ignorent les enseignants dans leur ensemble, fractionnent la profession pour ne parler que d'un problème ultra corporatiste, celui des directeurs. Quant à parler de l'éducation dans son ensemble, incluant élèves, parents d'élèves et partenaires, ne rêvons pas.

Des syndicats (pas tous), à défaut d'élargir le débat à l'éducation, mettent au moins l'accent sur l'ensemble des enseignants pour rappeler que **les équipes pédagogiques existent, qu'il n'y a pas de hiérarchie dans les écoles et que c'est toute la profession qui se sent fragilisée par un management autoritaire, des injonctions vides de sens et un retour à des méthodes archaïques, élitistes et excluantes, dans un contexte de manque de moyens. Les directeurs étant en première ligne.**

Mais grands médias, ministre, personnalités politiques, Cour des comptes et OCDE, soutenus par certains syndicats ou collectifs, réclament une réforme statutaire des directeurs. Pour eux, hors statut, point de salut. La plupart des pro-statut considèrent que tous les maux viendraient – presque – de l'absence de supériorité hiérarchique du directeur. Pour eux, si les écoles françaises vont mal, c'est parce qu'elles n'ont pas de chefs.

**L'occasion est belle de relancer les EPEP**, Etablissements Publics d'Enseignement Primaire, qui regrouperaient les écoles en unités de 12 à 15 classes minimum (pas forcément des regroupements géographiques, mais administratifs). De nombreux départements ruraux ont déjà supprimé toutes les petites écoles (pas que les classes uniques, loin s'en faut, on va jusqu'à 6 classes dans le Jura) par le biais « d'accords » entre DSDEN et conseils départementaux notamment, contre

promesses non tenues de gel de suppressions de classes pendant trois ans. Les EPEP seraient dotés d'un chef d'établissement du premier degré, supérieur hiérarchique des autres enseignants et de poste(s) administratif(s) comme dans les collèges. Hors de prix ? Pas du tout, car qui dit regroupements administratifs à la hauteur de 12 ou 15 classes dit énormes économies d'échelle par mesures de carte scolaire (en laissant les communes se débrouiller pour répartir les postes sensiblement moins nombreux là où bon leur semble). On ferait des économies en dotant les écoles de chefs. Le pied absolu pour nos technocrates macroniens !

D'autres formules visant à **réduire les postes et à doter les écoles de supérieurs hiérarchiques** attendent leur heure : les fameuses EPSF pour l'instant retoquées, des rattachements d'écoles aux collèges etc ... Toutes aboutissent à un statut hiérarchique de directeur.

**Heureusement** une opposition intersyndicale, majoritaire, ne veut pas entendre parler de chefs d'établissements du premier degré. Mais cette opposition est déjà plus floue quand il s'agit de s'opposer à la création d'un statut de directeur d'école, celui-ci n'étant pas forcément supérieur hiérarchique de ses collègues.

Face à ces ambiguïtés il est temps de réaffirmer tout le sens de l'horizontalité des équipes pédagogiques, le directeur n'étant que le représentant de l'équipe, le conseil des maîtres étant souverain.

Il est temps de rappeler aux jeunes collègues qu'il n'y a pas si longtemps existaient des **directions collégiales** tolérées par l'administration. A la Villeneuve de Grenoble, dans le Nord Isère et ailleurs, ces équipes fonctionnaient bien, elles étaient dynamiques, solidaires, entretenaient des relations vertueuses avec les parents d'élèves et avec de nombreux partenaires. Malgré la résistance de ces équipes, soutenues par les délégués du personnel du PAS 38, l'administration a tout fait pour faire disparaître ces collégiales et elle a réussi. Ce virage autoritaire s'est accompagné le plus souvent d'un recul sensible des pédagogies coopératives ouvertes sur le milieu, pourtant soutenues par les textes. Au lieu d'aider les collégiales à mieux fonctionner, l'administration les a sabotées.

Certes ces collégiales, fortes de sens, n'étaient pas majoritaires. Mais dans de très nombreuses écoles, le fonctionnement de la direction était plus horizontal qu'aujourd'hui. Les responsabilités étaient bien davantage partagées, les adjoints étaient plus nombreux qu'aujourd'hui à être mandatés pour représenter l'école ou à aider le directeur dans des tâches matérielles. Parfois avec un partage de l'indemnité, le plus souvent « en pur bénévolat ». Mais cet investissement valait la peine, avec une équipe solide, solidaire, et du bon boulot relationnel et pédagogique. Au final ce sont les élèves qui bénéficiaient de cet engagement collectif. Et toute la communauté éducative, le village ou le quartier sortaient gagnants. L'image de marque de l'école était renforcée.

Parler au passé n'est pas juste : **il existe encore des écoles qui fonctionnent dans cet état d'esprit mais c'est de plus en plus difficile. Pourquoi ?**

**La formation initiale et continue** jouait un rôle fondamental dans ce fonctionnement plus collectif. Deux années de vraie formation initiale, une fois le concours passé, ça facilitait le sens du collectif. Les stages dans les écoles, permettant une autonomie pédagogique progressive, étaient souvent en doublette, pour une bonne partie d'entre eux en présence de l'enseignant et ils favorisaient le travail en équipe. La formation continue disposait de moyens réels, presque une semaine par enseignant et par an, elle était forcément « présente » et portait moins qu'aujourd'hui sur les attentes institutionnelles. Elle confortait la réflexion et la force collectives et leur lien avec des projets pédagogiques. **Les projets pédagogiques ?** Avant qu'ils soient récupérés par l'administration et rendus aussi obligatoires que vides de sens, ils foisonnaient et proposaient une école ouverte sur la vie, des projets pluridisciplinaires, des sorties éducatives nombreuses, des pratiques citoyennes fortes !

**Le rythme de vie des enseignants** était en général moins stressant qu'aujourd'hui. Sans généraliser, la proportion de collègues nommés là où ils le souhaitaient était plus forte qu'aujourd'hui, avec des règles du mouvement recherchant mieux qu'aujourd'hui l'équilibre entre les besoins institutionnels et les demandes individuelles. Ces règles sont de moins en moins humaines, il y a de plus en plus de postes à profil aux critères définis par l'administration seule et la mobilité va échapper complètement au contrôle syndical. Le jour où les chefs d'établissement du premier degré choisiront leurs enseignants n'est plus très éloigné si on ne réagit pas fortement.

Soit dit en passant tout le monde se félicite après le drame de Pantin que le **CHSCT** (Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail) va se réunir sur la prévention des suicides, beaucoup moins se disent scandalisés par le fait que **la loi de transformation de la Fonction Publique vient de supprimer cette instance** contraignante pour l'administration (qui n'attend plus que les décrets d'application) !

Un autre facteur a pesé contre l'engagement de tous les enseignants dans la direction d'école. **Les réformes éducatives** des années Hollande, la plupart intéressantes sur le fond mais à la mise en œuvre catastrophique, sans concertation, sans formation, sans moyens, rythmes scolaires et réforme du collège en tête, ont favorisé le **repli sur soi**, encouragé par une tendance des syndicats les plus contestataires à adopter des **revendications corporatistes** en rejetant complètement ces réformes, alors qu'elles respectaient mieux les rythmes des enfants et leurs besoins éducatifs (projets interdisciplinaires du collège). Un exemple : le calcul des heures d'accueil en élémentaire avec la revendication qu'elles soient déduites des heures dues hors enseignement.

Or **c'est la globalité de notre fonction**, sans calcul d'apothicaire, **qui favorisait l'implication du plus grand nombre dans la direction d'école. Cela a fonctionné tant que les personnels se sentaient respectés, que le pouvoir d'achat était estimé à la hauteur de l'engagement et que les tâches de direction faisaient sens.** La crise et les inégalités sociales profondes auxquelles les écoles sont souvent violemment confrontées s'ajoutent aujourd'hui à ces facteurs défavorables.

Ces tâches de direction étaient bien plus utiles autrefois qu'aujourd'hui, plus en lien avec l'équipe, les conditions de travail, les élèves et les vrais projets pédagogiques cités. Le moins qu'on puisse dire c'est qu'elles « ne brillent plus par l'évidence de leur utilité » (propos tenu par votre serviteur en CAPD en 2012) : les injonctions technocratiques pullulent et pervertissent totalement la direction, avec notamment des délires administratifs ou sécuritaires et une transmission de données fichées contraires à la Convention Internationale des Droits de l'Enfant. Des tâches de direction plus simples et davantage inscrites dans le cœur du métier se partageaient incontestablement plus volontairement ! Pour autant nous n'adhérons pas aux propos de ceux qui regrettent la complexification de la direction en tant que telle : tant mieux si on travaille davantage sur l'inclusion, sur différents partenariats, sur la mise en œuvre de nouvelles disciplines, etc ... ce sont les objectifs pervers et les moyens insuffisants de ces nouvelles politiques, ainsi que le pilotage serré et autoritaire, qui sont le plus souvent contestables et qui rendent la direction de plus en plus difficile !

Cette évocation d'autres fonctionnements de la direction d'école encore très présents il y a 10 ou 20 ans ne relève pas pour autant d'une nostalgie, d'un « c'était mieux avant ». Il y avait aussi des ratés, des insuffisances, du manque de respect (ou auparavant des excès de paternalisme venant de l'administration), un manque de moyens, des tensions dans les équipes, des dirlos qui se la jouaient petits chefs, des enseignants solitaires etc ...

Mais il est temps de réaffirmer que nous n'avons pas besoin d'un statut de direction, mais de davantage de décharges de classe (tout en gardant la pratique de la classe, c'est ce qui fait l'originalité et le charme du travail de directeur d'école), de davantage de moyens pour la direction notamment dans les petites écoles, du retour d'emplois aidés, de davantage de postes d'auxiliaires de vie scolaire, de création d'un ... statut protecteur et de titularisation possible pour ces postes « auxiliaires » qui ne le sont pas !

Nous sommes proches des mouvements de pédagogie active et coopérative, nous soutenons la pratique de la citoyenneté à l'école et notamment les conseils coopératifs d'élèves. Pourquoi ce qui est valable pour les élèves ne le serait pas pour les adultes ?

**C'est pourquoi nous réaffirmons le sens de la primauté du conseil des maîtres et d'un travail plus collectif de direction.**

Nous combattons tout statut de directeur d'école et encore plus celui de chef d'établissement du premier degré. Il est totalement illusoire de croire que les problèmes de l'école reculeraient voire disparaîtraient par l'arrivée d'un statut de direction et pire d'une hiérarchie dans le premier degré. On subirait davantage d'injonctions verticales et la gestion des personnels ressemblerait à celle, sauvage, des entreprises les moins soucieuses d'éthique et d'épanouissement.

Amy DUPAS, le 4 octobre 2019.

En 1987, les adhérents du futur PAS (fondé en 1990) ont participé activement à la bataille contre le projet de « maître-directeur ». En 1996 soit il y a 23 ans, dans une brochure récapitulant les positions du PAS de 1990 à 1996, on pouvait lire ceci :

*Et si l'on reparlait du travail en équipe, de la prise de décision collective, du partage des tâches, de la responsabilité de chacun dans le bon fonctionnement de l'école ? Et si on rediscutait de la direction collégiale ? A savoir que le nombre croissant de directions vacantes traduit le sentiment que cette charge est lourde de trop de responsabilités pour très peu de compensations de quelques nature que ce soit (statutaire, matérielle...). Plus simplement dit, c'est beaucoup d'emmerdes pour peu de bénéfices.*

*Face à ce constat, il nous semble important de répartir le poids des responsabilités sur l'ensemble des instituteurs de l'école. Si du temps est nécessaire, (il l'est), c'est aux équipes qu'il faut le donner pour que chacun décide de sa meilleure utilisation possible. Si une revalorisation est nécessaire (elle l'est), c'est pour tous et non pas comme chaque fois par le biais des primes pour telle ou telle catégorie (remplaçant, directeur, inspecteur... ) qui nous divise...*

**Peut-être est-ce complètement dépassé en 2019 mais peut-être PAS ... ????**

Notre adresse mail est :  
pas38@wanadoo.fr  
Vous voulez [vous désinscrire ?](#)