

# **QUEL FONCTIONNEMENT POUR QUELLE ÉCOLE?**

## **Prendre la bonne direction**



Attaque du statut du fonctionnaire, volonté d'imposer un échelon hiérarchique, normalisation des pratiques enseignantes, imposition des contrats locaux d'accompagnement pour obtenir des moyens : Emmanuel Macron marque avec son discours de Marseille, son entrée dans la campagne présidentielle, en préfigurant un système scolaire libéral. Il acterait ainsi la fin de l'école républicaine égalitaire, qui assure le même investissement et les mêmes règles sur tout le territoire. En cassant les règles de fonctionnement, il dérégulerait l'école publique et fait porter la responsabilité des échecs des politiques éducatives sur les enseignant-es et les employés territoriaux. Alors qu'ils et elles n'attendent que les moyens pour bien faire leur travail. Un plan d'urgence pour l'école s'impose.

Vouloir imposer des expérimentations sans tenir compte des demandes des équipes est voué à l'échec. Au contraire, la mise en place de l'allègement de service en REP+ a montré que les enseignant-es pouvaient, lorsque les moyens leur étaient donnés, travailler collectivement et renforcer leur expertise professionnelle pour réduire les inégalités scolaires. Le dispositif Eclair, où les principaux de collège pouvaient choisir leurs collègues, fut rapidement abandonné, ne donnant aucun effet positif. Même inefficacité en Angleterre et en Suède où l'ouverture de l'école au privé et à ses méthodes a conduit à un effondrement de la qualité du système éducatif. « L'école du futur » d'Emmanuel Macron n'est pas la nôtre, le SNUipp-FSU porte un tout autre projet qu'il saura défendre.



# Hiérarchie dans l'école

## Déjà une longue histoire



## Décryptage de la Loi Rilhac

La proposition de loi « créant la fonction de directrice ou de directeur d'école » est revenue au parlement fin septembre. Portée par la députée LREM Cécile Rilhac, elle donnerait un statut spécifique aux directeurs et directrices, en les dotant d'une « délégation de compétences de l'autorité académique » du recteur ou du DASEN où « le directeur participe à l'encadrement du système éducatif. » Avec le soutien du Ministre, le Sénat a voté une « autorité fonctionnelle » en refusant d'inscrire que les directeur-trices n'au-

ront pas d'autorité hiérarchique dans l'école. De nouvelles missions pourraient leur être confiées, « dans le cadre d'un dialogue avec l'inspection académique ».

Fin juin 2021, dans le cadre du « Grenelle », le ministère est allé plus loin et a présenté un bouleversement du fonctionnement de l'école. Le directeur ou la directrice aurait une « voix prépondérante » en conseil des maître-ses, pourrait attribuer des missions rémunérées à certain-es PE et émettre un avis lors des rendez-vous de carrière.

Cette autorité placerait les directeurs et directrices en dehors du collectif de travail, isolé-es, face à l'équipe, aux parents, seul-es responsables face aux élue-s et à l'IEN. Non seulement cela ne règlera pas la problématique de la direction d'école mais il est fort à parier qu'un-e chef-fe à la table du conseil des maître-ses créera des conflits dont l'école n'a pas besoin. Ce serait aussi un moyen pour le ministère de s'assurer de la bonne mise en place de ses directives.



« Il faut retrouver du **collectif** dans un métier qui se fait terriblement seul face à **une administration enfermée dans ses logiques managériales**

dont on connaît les effets dévastateurs sur la qualité du travail et donc sur la santé de ceux qui le font »

Frédéric Grimaud, « Le travail contrarié de la direction », Fenêtres sur cours n°461

## Et en Suède ?



Dès 1989, la Suède décide de décentraliser l'Éducation nationale vers les municipalités et de déréguler en attribuant une partie de ses écoles au privé, tout en gardant un financement public. Les professeur-es ne dépendent plus de l'État et voient leurs conditions de travail se dégrader, leur salaire baisser. En 2015, la Suède a enregistré la chute la plus forte dans le classement PISA et revient depuis sur cette libéralisation.

### FOCUS SUR MARSEILLE

Le Président de la République a annoncé des expérimentations dans 50 écoles marseillaises. Ainsi à l'exigence de rénovation des écoles pour en finir avec l'insalubrité et la dangerosité au quotidien, il répond par sa proposition de déréguler le système et de permettre aux directeurs et directrices de choisir leurs collègues, prétextant que les adjoint-es qui n'ont pas choisi ces écoles seraient responsables de l'échec scolaire car inadapté-es à ce terrain et trop absent-es.

### Avec « l'autorité fonctionnelle »

attribuée aux directeurs et directrices d'école, et le renforcement des équipes d'inspection affirmé dans le Grenelle, le gouvernement met les bouchées doubles pour contraindre les pratiques enseignantes. L'école primaire risque de fortement ressembler aux établissements du secondaire. Et ce ne serait en aucun cas un progrès...

Les offensives contre le fonctionnement de l'école sont récurrentes, avec à chaque fois une même vision conservatrice, une même volonté d'installer de la verticalité dans le collectif enseignant. Mais ces réformes ont toujours rencontré une forte opposition de l'ensemble de la profession et ont été abandonnées suite à des mobilisations massives. Une voie à suivre...

**2019**

Création EPLESF

Abandon suite  
aux mobilisations

Avril

**2021**Remise en cause  
de l'EP CLA

Juillet

**2021**

Grenelle

**2021**Annonces  
Macron**2021**Loi Rilhac  
expérimentations**Mobilisons-nous !**

## Choisir son équipe : LA solution ?

Ainsi la réussite scolaire dépendrait uniquement du choix de l'équipe enseignante par la direction. Pour le SNUipp-FSU la garantie du meilleur fonctionnement est celle de la transparence et de l'équité à l'opposé des passe-droits. S'il avait été demandé aux équipes marseillaises ce dont elles avaient besoin, sans doute auraient-elles répondu que les classes sont trop chargées, qu'il n'y a trop souvent ni RASED, ni remplaçant-es, que les élèves n'ont pas toujours de quoi se nourrir, que l'insalubrité des écoles n'est plus tenable.

### Ne pas se tromper d'objectifs

Que les directeur-trices choisissent leurs collègues ne résoudrait rien de tout cela, n'améliorerait pas les conditions de travail

et serait conditionné à des objectifs à atteindre. Est-ce qu'ils et elles devront surveiller la mise en place des « bonnes pratiques » ? Que se passera-t-il en cas de mauvais résultats ? En tiendra-t-on rigueur à la direction d'école et/ou aux PE ? Ces derniers pourront-ils être débauchés ? De plus, la contractualisation des moyens alloués aux écoles sur la base de projets et la multiplication des expérimentations conduiraient à une école à plusieurs vitesses, à l'encontre de l'école républicaine. Particulièrement en éducation prioritaire. Le SNUipp-FSU y est opposé.

Il ne s'agit pas d'expérimenter sur 50 écoles. L'Éducation Nationale est un service public national qui doit retrouver l'ambition de la démocratisation de l'école, de la réussite de tous les élèves et les moyens doivent répondre aux besoins, partout.



© DR

## 2 QUESTIONS À Claude Lelièvre, historien de l'éducation

### 1 Y a-t-il une particularité française de la direction d'école ?

Au départ, sous la III<sup>e</sup> République, il y avait un directeur d'un côté et de l'autre des adjoints, c'était très hiérarchisé. Le premier devait avoir un brevet supérieur et les autres un brevet simple, soit entre deux et trois années d'études de différence. Il faut attendre 1908 pour la création officielle du conseil des maîtres et un partage du pouvoir sur des questions pédagogiques. C'est un élément constitutif du corps des enseignants du primaire. On passe de l'idée d'un qui sait mieux que les autres qui n'ont plus qu'à obéir à une collaboration entre les maîtres. Il n'y a plus un directeur « petit père des peuples » mais un « pair parmi les pairs ». C'est une conquête de la profession qui a perduré jusqu'à maintenant.

### 2 Comment ce système « sans chef » fonctionne-t-il ?

Cela fonctionne car la notion d'établissement n'existe pas, la moitié des écoles ont cinq classes ou moins. Ensuite parce que tous sont des enseignants polyvalents et cela donne une souplesse de fonctionnement. L'autre modèle, celui du secondaire, date de Napoléon avec une structure hiérarchique très forte qui sépare d'un côté l'administration et la coercition – le chef d'établissement, le CPE – et de l'autre l'enseignement. Loin de diminuer les tensions, ce fonctionnement les accentue car chacun estime que l'autre ne le considère pas. À chaque tentative de la droite d'imposer ce modèle, en 1977 ou 1987, il y a eu une forte opposition de la profession très attachée à sa liberté pédagogique et qui ne veut pas de petits chefs « courroies de transmission » du ministre. C'est encore plus le cas maintenant avec des professeurs des écoles à haut niveau de recrutement.

# Réussite des élèves et réduction des inégalités

## Collectifs de travail, professionnalité enseignante, réussite des élèves : quel rapport ?

Depuis 2017, la politique éducative se caractérise par un recentrage sur des apprentissages dits « fondamentaux », alors qu'ils ne permettent pas aux élèves les moins en connivence avec les codes de l'école de s'approprier notamment le sens des nombres en mathématiques, ou des points d'appui suffisants pour la compréhension en lecture. L'autre caractéristique, c'est un contrôle des pratiques des enseignant-es : évaluations

nationales standardisées, formations limitées aux « fondamentaux » ministériels, guides empêchant les PE d'agir en concepteurs. Rien n'est mis en place pour développer le travail en équipe, point d'appui essentiel pour renforcer la professionnalité.

### Changer de cap

Ainsi, alors même que la profession revendique la baisse des effectifs comme levier pour la réussite des élèves, les dédoublements des classes en Éducation prioritaire ne portent pas leurs fruits : en étouffant la créativité des

enseignant-es, la politique poursuivie annihile les effets positifs qui auraient dû être produits par des effectifs réduits. Les évaluations CE1 montrent que les inégalités entre élèves scolarisés hors REP et élèves en REP + s'aggravent, particulièrement en français. Et le « Grenelle » de l'éducation ne vise pas une amélioration de la situation, puisqu'il détournerait les conseiller-es pédagogiques de leur mission de formation pour assurer une partie des fonctions d'encadrement des inspecteur-trices. Il est urgent de changer de cap.

## Ambitieux pour le fonctionnement de l'école

### → Ce que porte le snuipp

**Le fonctionnement actuel des écoles primaires**, sans supérieur-e hiérarchique au sein de l'équipe enseignante, est une des forces du service public d'éducation. Elle est une des conditions d'un métier qui reste à la main des équipes. La crise sanitaire a démontré s'il le fallait que si l'école a tenu, c'est avant tout grâce à l'investissement des personnels sur le terrain. À rebours d'un renforcement du poids hiérarchique sur les métiers des écoles, il faut donner les moyens nécessaires au bon fonctionnement des équipes pédagogiques.

C'est dans un collectif protégé de toute incidence liée au regard hiérarchique, entre pairs, que l'on trouve les ressources pour penser ses pratiques, résoudre ensemble les problèmes concrets rencontrés en classe ou à l'école, rendre agissant des métiers qui sont avant tout des métiers de conception. Pour permettre cela il faut des moyens supplémentaires : effectifs réduits dans toutes les classes, des RASED reconstitués au plus près des écoles, une formation répondant aux demandes du

### Le service public d'éducation souffre d'une exacerbation de la mise sous tutelle des métiers de l'éducation

terrain, un temps de travail devant élèves réduit pour permettre des temps collectifs de concertation et d'élaboration, des PDMQDC, des équipes pluriprofessionnelles renforcées dans les écoles, des allers retours nécessaires avec la recherche en éducation. Le fonctionnement de l'école a besoin de directrices et directeurs dont les

tâches sont allégées et recentrées sur l'animation et la coordination de l'équipe pédagogique, d'aide administrative et de temps de décharge suffisant. C'est par la reconnaissance des collectifs de travail (conseils des maître-sse, de cycles et d'école...) comme

des lieux de réflexion et de décisions démocratiques dans les écoles que le service public d'éducation sera renforcé.

Le service public d'éducation souffre d'une exacerbation de la mise sous tutelle des métiers de l'éducation, qui participent de l'augmentation des inégalités. Il faut au contraire, pour démocratiser l'école, s'appuyer sur la professionnalité des collectifs de travail.



### Le collectif, ça marche !

Plusieurs études montrent que la dynamique pédagogique collective du dispositif « plus-de-maîtres-que-de-classes » permet de lutter efficacement contre les difficultés scolaires. Une étude danoise de 2018 précise que l'effet sur la réussite des élèves a été mesuré jusqu'à 30 mois après la fin du dispositif. Il est durable.