

Vampirisation techno-libérale du management d'école

Être directeur d'école a longtemps consisté à être un collègue parmi ses camarades, chargé de la vie administrative et pédagogique de l'école. Le directeur était responsable du lien entre l'école et ses partenaires, les parents, la hiérarchie de l'Education Nationale, la municipalité. Il disposait d'une liberté d'initiative certaine si l'école « tournait » et l'information circulait. Désormais, plus rien n'est comme avant. Le projet Référentiel métier des directeurs d'école primaire¹ détaille les tâches multiples du directeur. Lisse, presque neutre, ce répertoire énumère la liste accablante des responsabilités du directeur comme si elle avait pour mission de décourager les meilleures volontés à s'engager dans ce sacerdoce. Comme si son objectif était d'amener à la conclusion que la fonction est devenue impossible dans un esprit de solidarité entre collègues unis sur un pied d'égalité et travaillant ensemble dans l'école pour le bien des enfants. Le pendant technologique de cette métamorphose professionnelle prend forme dans une bureaucratie bureaucratique kafkaïenne.

Un virage dans la fonction

La paperasse est virtualisée. Les archives sont essentiellement stockées sur disque dur. Les armoires débordant de BO poussiéreux ont cédé la place à l'ordinateur. Quelques archaïsmes persistent et surchargent le directeur d'un double travail comme la saisie des effectifs sur Base-élèves et la survivance du Registre-matricule. C'est tant mieux pour les anciens élèves en quête de certificat de scolarité car la mémoire informatique est aléatoire et ne peut se substituer complètement à la trace manuscrite. Clavier et écran trônent sur le bureau du directeur. La saisie de données à toujours une nouvelle excroissance. Base-élèves, évaluations CE-CM, B2I, Anglais, l'APER, le Projet d'école et ses avenants, les fiches-action, la sécurité, l'absentéisme, le signalement d'absences d'enseignants, et depuis peu, une partie de la formation continue par FOAD... La connexion Internet soumet chaque école, sur tout le territoire, à un contrôle permanent par l'administration, la hiérarchie. Pas à pas, les actes du directeurs sont suivis par web-surveillance.

Les formulaires obligent à dire

Les formulaires administratifs forcent à entrer dans leur cadre. Plus rien d'organique n'est possible. Le Projet d'école déborde de statistiques contestables évacuant le sujet. L'enfant dans toutes ses dimensions, sa santé, son équilibre, ses potentialités, ses humaines évolutions, est gommé, absent. Il n'entre pas dans le tableau de cases à cocher. La parole humaine est subtilisée. Les enseignants ne disposent plus de la liberté de ton pour s'adresser aux parents des élèves trop absents. Mensuellement, le directeur contrôle les cahiers d'appel de ses adjoints et, mécaniquement, clique dans les cases correspondant au degré d'absentéisme. Le logiciel génère un courrier-type vomi froidement par l'imprimante. La lettre menaçante obligatoirement signée par le directeur qui n'en est pourtant pas l'auteur, est remise à la famille et advienne que pourra. C'est une machinerie déshumanisante et contre-productive car elle refoule toujours plus les exclus au ban de la société. « Le directeur s'assure de la fréquentation régulière de l'école », les textes sont pavés de bonnes intentions.

Souffrance au travail

Les inspecteurs sont formés au management. Ils sont prompts à user de leur autoritarisme pour faire entrer aux forceps les règles de la nouvelle « gouvernance ». La menace de vous faire sauter un trentième de salaire est devenue monnaie courante. Le directeur, représentant de l'équipe, n'est plus maître de l'approche et du style de la gestion d'école. L'anonymat domine et nivelle le traitement de la Petite Section au CM2 sur un modèle uniforme.

Désormais en ligne de front, les directeurs d'école comprennent mieux la dramatique souffrance au travail à l'œuvre dans d'autres Services Publics. Une souffrance touchant particulièrement les professionnels expérimentés, déstabilisés par les injonctions nouvelles. Leur amour propre affecté par un sentiment d'impuissance, ils anticipent et introjectent des jugements négatifs. Ne pas être à la hauteur de la tâche attendue par la hiérarchie. Ils ne parviennent plus à surmonter des

contradictions entre leur éthique professionnelle et la sale besogne dont on les charge, vécue comme aliénation. Ils se soumettent à contre-cœur aux directives administratives dont ils nient la pertinence, pire, ils la récusent.

Une réglementation envahissante

Les enseignants se métamorphosent, contre leur gré, en comptables pour se conformer au fameux « tableau-des-108-heures ». Sans commune réflexion, sont imposées des prescriptions surchargées du zèle de chaque maillon de la chaîne pyramidale. L'évaluationnisme a évincé toute recherche sur ses risques, son manque d'objectivité et d'efficacité. Toute action est prohibée si elle n'est pas explicitement liée à un projet d'école stérilisé par un quadrillage oppressant.

Les parents sont exclus de l'école. A la rigueur et s'ils ne portent pas de foulard, on les utilisera comme accompagnateurs de sorties scolaires. Des Inspecteurs aveuglés par la norme réglementaire ne parviennent plus à percevoir l'intérêt de l'enfant dont la maman vient aider à la réalisation d'un gâteau ou à la lecture d'albums. L'éducateur, lui, sait par expérience que cette présence affective peut infléchir une destinée scolaire. Au delà de deux interventions d'une personne extérieure, la masse de documents à rassembler pour obtenir une autorisation éventuelle de la hiérarchie est telle que les intéressés préfèrent renoncer quitte à priver la classe d'ouvertures pertinentes. On néglige l'impact sur le bien-être scolaire des enfants de moments festifs dans l'école ou son inscription dans la texture sociale du quartier. La triche, la désobéissance, le camouflage ou la clandestinité resteraient-ils les seules issues pour le directeur souhaitant défendre une école à visage humain? La liberté pédagogique se vide de son essence.

Le spectre des rythmes

Dans certaines communes, les directeurs ont honte de voir la dégradation de l'image de l'école publique imposée par le « temps des activités périscolaires ». Parfois, en décembre, rien n'a été instauré. Les parents ont dû s'adapter à la désorganisation du temps scolaire. Les bénéficiaires ont été nuls. L'école privée, n'y étant pas soumise, en a fait ses choux gras. Les enseignants souffrent à l'idée de savoir la médiocrité des animations qui seront proposées dans cette école qu'ils auraient rêvé de refonder collectivement.

Avec les TAP, des actes pseudo-éducatifs ont lieu dans l'école publique dont l'Education Nationale n'a plus la maîtrise. Consigne est donnée par certains Inspecteurs à leurs subalternes de s'effacer, de quitter l'école le temps de « l'animation ». La classe n'est plus ce lieu intime pensé et aménagé par un enseignant pour un groupe d'enfants particuliers. Elle devient un lieu de passage indéfini.

Vampirisation techno-libérale du management d'école

Le management est une gestion artificielle qui ignore les récits des individus. Les nouvelles technologies en sont les outils de prédilection. Le processus de vampirisation est en cours à travers la dépossession du métier d'enseignant-directeur d'école. L'administration n'attend plus du directeur qu'il pense un discours au sujet de la situation éducative guidant ses pratiques pédagogiques et sa façon de gérer l'école. La théorisation se trame entre les programmeurs et l'administration de educ.gouv.fr. La hiérarchie s'efforce de contraindre le directeur à basculer dans le camp des bureaucrates.

Tout le système et ses outils sont à repenser ensemble. Un signal fort et clair, une mise à plat globale en rupture radicale avec la tendance actuelle s'imposeront lorsque les rapports de forces s'inverseront en faveur d'un service public d'éducation pour le genre humain.