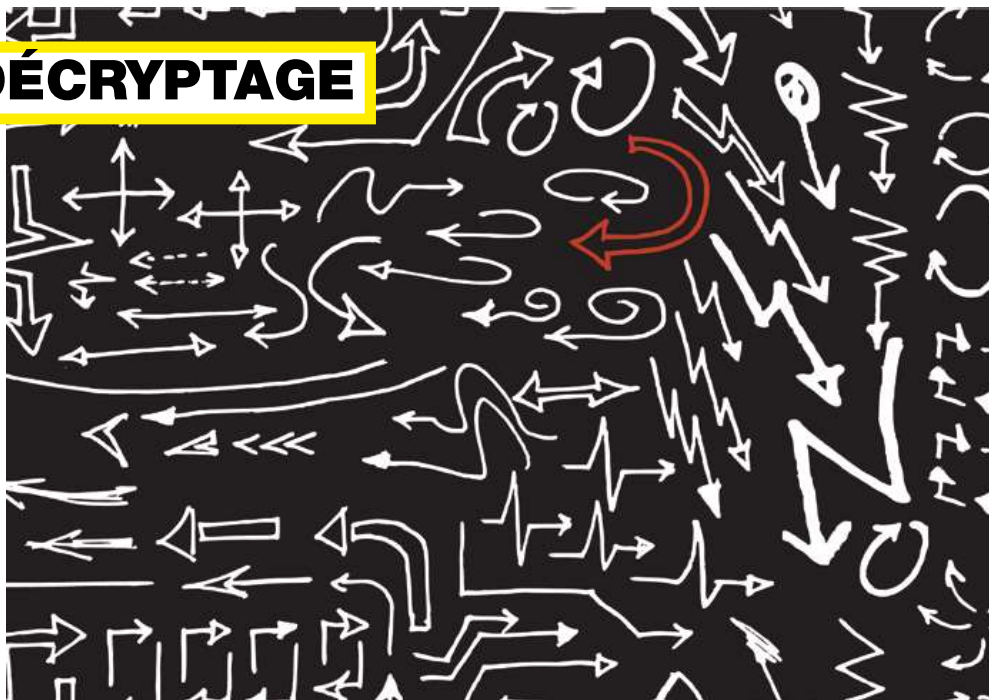


# QUELLE DIRECTION?

## DÉCRYPTAGE



Toujours plus de tâches sans les moyens nécessaires, tel est le quotidien des directrices et directeurs d'école. Quelles pistes pour améliorer leur travail et lui redonner du sens?

Déboussolés. Nombre de directeurs et directrices ont témoigné ces derniers mois de leur sentiment d'épuisement et de perte de sens dans leur travail, notamment lors des États généraux organisés au printemps dans les départements par le SNUipp-FSU avec une **synthèse nationale** le 27 septembre. En cause, l'inflation des tâches qui leur incombent. La majeure partie a une

classe et bénéficie selon la taille de l'école d'un temps de décharge, entre quatre jours annuels pour une classe unique à un mi-temps à partir de 10 classes en élémentaire, les décharges complètes restant minoritaires. Mais ce temps ne suffit jamais pour tout mener de front. Les missions de direction s'articulent autour de trois axes\*. Tout d'abord la coordination pédagogique dont l'animation du conseil des maîtres ou l'élaboration du projet d'école. Ensuite, le fonctionnement de l'école, comme l'admission, la répartition des moyens ou encore la sécurité. Enfin, les relations avec les partenaires de l'école, parents, collectivités, services sociaux... Et derrière ce cadre apparemment très clair fourmille une multitude de gestes quotidiens, de la gestion d'une absence tôt le matin, à la réunion le soir en mairie, en passant par les équipes éducatives ou encore l'alerte intrusion à organiser, les mails, le téléphone. «*Sur une journée de direction, mon temps maximum de travail sans être*

*interrompue ne dépasse pas 15 minutes*», a calculé Pascale, directrice dans le Nord.

### TRAITER LES URGENCES

D'où un sentiment de course après le temps: «*On ne fait que traiter les urgences*», déplore Céline dans l'Oise et «*l'administratif prend le pas sur le reste*», souligne Frédéric Grimaud, PE-chercheur, animateur d'un chantier travail dans les Bouches-du-Rhône. «*Les personnels ne se reconnaissent plus dans ce qu'ils font. Ils ont pris une direction pour impulser des projets et ils se retrouvent à remplir des tableaux*» souligne-t-il. Le travail de direction empiète bien souvent sur la classe ou le temps personnel, d'autant que les personnels en contrats aidés qui subsistaient pour aider les écoles ont perdu leur emploi en 2018. «*Ils ont été mis dehors du jour au lendemain*», déplore Étienne, dans les Côtes d'Armor. Enfin, les indemnités de direction,

revalorisées suite aux mobilisations syndicales restent modestes. Surfant sur le mal-être actuel, le gouvernement avance son idée d'un rapprochement avec le secondaire: création d'établissements primaires par fusion des écoles maternelles et élémentaires, comme le préconise le rapport parlementaire publié le 1<sup>er</sup> août et création d'un statut hiérarchique du directeur, recruté sur un concours spécifique. Rémi, directeur à Argenteuil, fait partie de ceux qui s'interrogent «*Est-ce qu'un statut permettrait de mieux reconnaître le travail de direction, d'avoir plus d'autorité?*». Très vite il précise: «*Je ne veux pas devenir un petit chef mais rester un professeur des*

*écoles directeur*». Pour le SNUipp-FSU, les projets qui se dessinent ne résoudre en rien les difficultés actuelles. La transformation des écoles en établissements dirigés par un chef ne ferait que couper les directeurs du reste de l'équipe et des élèves. Il faut des moyens à la hauteur des besoins, une véritable aide au fonctionnement de l'école via des emplois statutaires, davantage de temps de décharge et de meilleures indemnités. Surtout, comme le rappelle Frédéric Grimaud, «*Il faut construire collectivement des normes professionnelles, ce que c'est qu'être directeur ou directrice d'école.*»

LAURENCE GAIFFE \*Référentiel métier des directeurs d'école paru au BO spécial n° 7 du 11 décembre 2014



**CLAUDE LELIÈVRE,**  
historien

### 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'étude 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 très important, 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.

### 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.

### COMMENT MIEUX RECONNAÎTRE LA DIRECTION?

Il faudrait améliorer indemnités, temps de décharge, aide administrative mais aussi institutionnaliser des collèges de directeurs, des moments où ils sont rassemblés qui leur permettent d'échanger sur des situations et les solutions possibles. Ensuite, développer une authentique formation continue pour accompagner les changements d'école, de lieux, de lois. Il y a une confusion actuelle entre le besoin de valorisation et d'aide des directeurs et l'idée qu'un statut de chef d'établissement serait la solution. Une certaine idéologie de type libéral pense que les questions d'éducation peuvent se résoudre par la concurrence et le management. Au contraire, l'école a besoin de pédagogie, de collectif et de coopération. Pas d'une bureaucratie injonctive. PROPOS RECUEILLIS PAR L.G.

**23 000** contrats uniques d'insertion d'aide administrative ont été supprimés dans les écoles en 2017 et 2018.

**83%** des directeurs et directrices d'école considèrent que leurs conditions de travail se sont dégradées depuis quinze ans, selon l'étude de l'ancien inspecteur Georges Foinis et du psychiatre José Maria Horenstein parue début novembre.



**10** c'est le pourcentage de directions entièrement déchargées en France. Un tiers ne bénéficie d'aucune décharge.

**7%** de rémunération supplémentaire des directeurs et directrices par rapport aux autres PE contre 40% dans les autres pays de l'OCDE (source : Regards sur l'éducation - 2018).

### «GARDER DES DÉCISIONS COLLÉGIALES»

Jean Bouissonnie dirige une école de 17 classes à Aubervilliers (93). Déchargé de classe, il tient à sa relation aux élèves et à «*faciliter les projets des collègues*». Pour lui «*faire vivre le collectif n'est pas qu'une formule. Le conseil des maîtres est au cœur du fonctionnement de l'école*». Il craint qu'un statut hiérarchique n'oppose directeur et adjoints comme il l'observe lors des réunions avec le collège, «*il est essentiel de garder des décisions collégiales car on les partage et on s'en sent responsables.*»

### «QUI VA TRAVAILLER 24 HEURES DE PLUS?»

Alain, directeur d'une école de 11 classes, s'alarme de la suppression de son aide administrative: «*La vie d'une école est une fine mécanique où chaque rouage est essentiel. Pouvez-vous me dire qui va travailler 24 heures par semaine en plus?*» Et d'énumérer toutes les tâches que ce personnel ne pourra plus l'aider à accomplir: prêt de la BCD, vérification des fiches, réponse au téléphone ou encore ouverture et fermeture du portail.

### «NOYÉE SOUS LES MAILS.»

Directrice d'une école de trois classes dans le village de Saint-Laurent en Haute-Savoie et maîtresse du CP-CE1, Corinne Journaud apprécie «*l'animation d'équipe, comme l'organisation des décloisonnements l'après-midi*». Pour elle, le point noir «*c'est d'être noyée sous les mails, les injonctions administratives qui arrivent sans tri, comme si tout était urgent, les rappels incessants, les données remplies sur une plateforme et qu'il faut encore renvoyer par messenger!*»

Témoignages recueillis lors des États généraux de la direction d'école.