

Fonctionnement de l'école

Quelle direction?

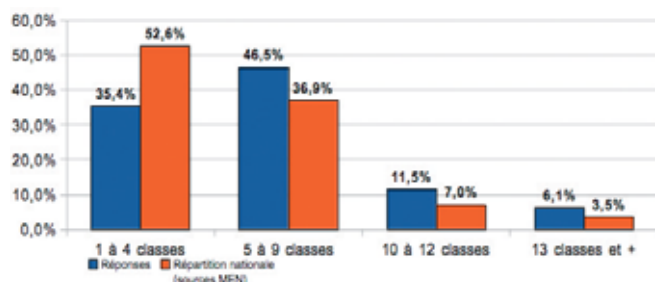


SNUipp.FSU

Retour d'enquête

Mai 2010

Répartition des réponses en fonction du nombre de classes



Au final, le questionnaire du SNUipp lancé en mars sur son site www.snuipp.fr a recueilli plus de 9250 contributions. Ce sont majoritairement les directeurs et directrices, à 83 %, qui ont répondu. De manière générale, 43,6 % des répondants sont issus de l'élémentaire, 30,8 % de la maternelle et un peu plus de 25 % du primaire. Les réponses proviennent pour la plus grande part (47,3 %) des écoles de 5 à 9 classes. Si quantitativement les réponses des écoles de 10 à 12 et de 13 classes et plus sont nettement moins nombreuses, elles représentent une part importante au regard du nombre de ces écoles qui ne sont que 7 % pour les premières et 3,5 % pour les secondes.

Changer la donne

Vous aviez la parole et vous vous en êtes saisi. Un peu plus de 9 250 réponses à l'enquête sur le fonctionnement et la direction d'école, voilà un beau succès dont nous vous rendons compte dans ce numéro. Cette participation conséquente est venue confirmer, s'il en était besoin, que la situation actuelle de plus en plus insatisfaisante nécessite de dépasser le simple constat.

La richesse de vos témoignages renvoie à des vécus différents selon l'environnement social et territorial de votre école, sa taille, et des relations que vous entretenez avec les différents partenaires...

Et souvent, derrière les mots « *autonomie juridique ou financière, statut* », se cachent des interprétations à géométrie variable qui ne peuvent tenir lieu, en l'état, de réponses « *toutes faites* ».

Néanmoins, de cette enquête se dégagent trois axes d'évolution :

- Un fonctionnement plus collectif de l'école et une structuration à clarifier
- Des tâches exponentielles à redéfinir et même à « *borner* »
- Une reconnaissance de la direction d'école avec du temps de décharge et des moyens matériels

A partir de ces pistes, le SNUipp interviendra auprès du ministre pour faire changer la donne : plus de temps de décharge, plus de fonctionnement collectif avec le conseil des maîtres, une meilleure reconnaissance financière, plus de temps de concertation pour tous...

Autant de propositions pour que la direction et l'école soient l'espace professionnel de la réussite de tous les élèves. Il s'adressera également à tous ses partenaires en ce sens. Ensemble, bougeons le fonctionnement de l'école !

ETAT DES LIEUX

Aujourd'hui, quelles sont les tâches responsables de votre charge de travail ?

Sans ambiguïté, trois tâches sont identifiées : la gestion quotidienne de l'école (39%), les demandes institutionnelles (33%) et l'animation de l'équipe (12%). A noter que plus la taille de l'école est importante, plus la gestion quotidienne est vécue comme pesante (49 % pour les écoles de 13 classes et plus).



Ce que vous en dites :

« Que l'on me dise clairement tout ce que je dois faire, qu'on me donne des hiérarchies pour les choses à faire, les tâches... »

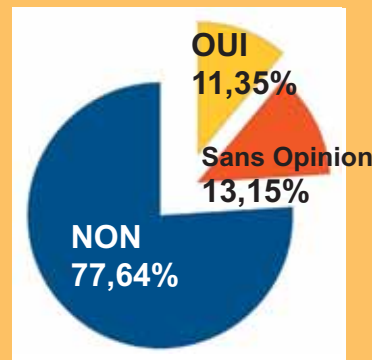
« Je me fais une liste de tâches à accomplir. Non seulement, je ne vais pas arriver à en barrer plus d'une ou deux mais en plus je vais être obligé d'en rajouter 3 ou 4. C'est le tonneau des Danaïdes »

« Mes collègues, pour rigoler, me disent que j'ai un deuxième job pour un peu plus de 100 euros pas mois. Un quota horaire ridicule »

« Le conseil des maîtres, ça aide parce qu'on prend les décisions en commun. Après c'est notre projet. On voulait refaire le règlement, les règles de sanctions, de récompenses. On s'est dit « tout ça on décidera ensemble ». Le problème, c'est que tout le monde est compressé. Alors au final, qui fait ? »

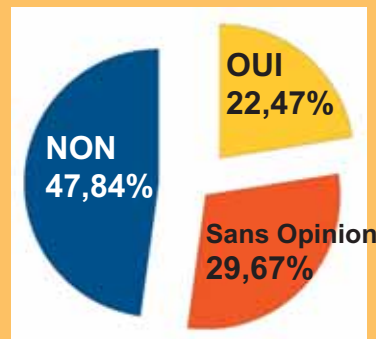
Les missions et les tâches que la direction recouvre sont-elles définies clairement ?

Après de 78 %, la réponse est non. C'est un sentiment partagé par l'ensemble des acteurs, quelle que soit la taille de l'école. De ce point de vue, les témoignages font état d'un flou qui génère des tensions selon un double mouvement : d'un côté, « ce qui est à faire » c'est à dire les prescriptions qui subissent une inflation exponentielle, de l'autre, « comment le faire », à savoir les ressources et les moyens qui sont insuffisants voire même inexistantes.



La structuration de l'école est-elle satisfaisante ?

Majoritairement, les répondants estiment que la structuration actuelle ne convient plus. Ils pointent assez diversement, tantôt la lourdeur de l'organisation administrative, tantôt les difficultés de gestion des crédits souvent inégaux ou l'absence d'existence juridique.



QUELLES ÉVOLUTIONS ?

Selon vous, la fonction de directeur doit évoluer vers quelles missions ?

Parmi les missions dévolues à la direction, les directrices et les directeurs souhaitent à l'avenir privilégier l'animation et la médiation (81,6 %), puis l'organisation pédagogique (67,7%), et enfin l'administration et la gestion (60,3%). A contrario, 47 % (contre 35%) ne souhaitent pas une évolution qui aille vers du pilotage institutionnel. Certains expriment même la crainte de récupérer certaines prérogatives des IEN.

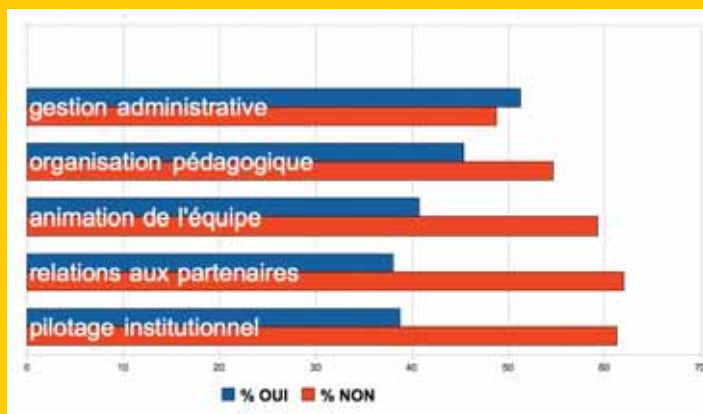
Pour beaucoup, c'est à l'intérieur des trois grandes missions (animation/médiation, organisation pédagogique, adminis-

tration/gestion) que les directrices et directeurs demandent « un bornage » plus précis des prescriptions institutionnelles trop lourdes et de leur champ de responsabilités (sorties scolaires, relation avec les collectivités et les partenaires de l'école pour le périscolaire, hygiène et sécurité). La question des textes réglementaires qui définissent les missions de la direction se pose avec une nouvelle acuité.

Des missions à redéfinir

Dans quel sens doit évoluer le fonctionnement de l'école ? Selon vous, peut-on partager et déléguer certaines tâches ?

69,7 % de directeurs et directrices ou adjoints pensent que des tâches peuvent être déléguées et partagées. Pour autant, il est difficile de trouver un domaine particulier où cette majorité se retrouve.



Un fonctionnement à transformer

72,6% demandent un fonctionnement plus collectif de l'équipe et 69,12 % plus d'autonomie pédagogique (voir graphique page 4). Cette demande d'évolution semble toucher à la vie de l'école dans ce qui relève des conseils de maîtres (projets d'école, projets pédagogiques, partenariats à concevoir, multiples dispositifs pour les élèves, ...). De fait, les enseignants, qu'ils soient directrices, directeurs ou non pointent que le fonctionnement actuel manque d'espaces et de temps pour penser et réaliser collectivement leur travail au sein de l'école. Au final, un grand nombre de tâches finissent par reposer sur les seules épaules des directrices et des directeurs.

Pour 51,26% des répondants, c'est le pôle administratif et de gestion de l'école qui semble être le plus propice à un partage ou une délégation quelle que soit la taille de l'école. Par contre, les directeurs et directrices ont un avis légèrement minoritaire (49,10 %). On peut y voir la contradiction entre le principe de l'attribution d'une aide administrative et la nature de cette aide (contrats précaires, personnels en difficultés...) La gestion administrative est aussi liée à l'activité quotidienne. La multiplication des tâches fait-elle aussi que l'on conçoit de plus en plus difficilement leur partage ?

54,64 % des répondants estiment aussi que l'organisation pédagogique ne se délègue pas, idem pour 59,27% concernant l'animation de l'équipe, de même pour 62% pour la relation aux partenaires. Pour une majorité, il existe bien des gestes professionnels liés à la fonction de direction pour lesquels les directrices et les directeurs n'ont bénéficié d'aucune formation: relation aux partenaires, animation d'équipe... La volonté de conserver une part d'activité d'enseignement (sous des formes diverses) est forte. Mais les directeurs et directrices formulent aussi un fort besoin de reconnaissance dans l'exercice de toutes ces compétences nouvelles.

Et le statut ?

Ils sont 53,5 % à ne pas souhaiter la création d'un statut relevant d'un autre corps ce qui corrobore le peu de cas qu'ils font de devenir des pilotes institutionnels. 77,1 % des adjoints y sont opposés. A l'inverse, pour 45,78% des répondants, cette reconnaissance nécessite un statut, terme qui recouvre des réalités très diverses selon les répondants (hiérarchique/non hiérarchique/enseignants ou non). A noter que de 1 à 4 classes, ils ne sont que 38,5 % à souhaiter un statut et 66,6 % pour les 13 classes et plus.

Ce que vous en dites :

« Pourquoi on ne donne pas aux directions d'école le même personnel que les collèges ? Secrétariat, gestionnaire »

« Je veux être déchargé et protégé juridiquement tout en restant un collègue comme les autres. »

« D'accord pour une vraie responsabilité mais alors que l'on me donne le pouvoir de décider. »

« Pour moi, la question centrale, ce n'est pas le statut mais le fonctionnement de l'école. D'un côté, je dois avoir les moyens de faire mon travail de directeur. De l'autre, on doit renforcer le travail d'équipe pour favoriser les échanges et la créativité professionnelle. »

« Toutes les écoles sont différentes. Elles ne peuvent donc pas fonctionner toute de la même façon. »

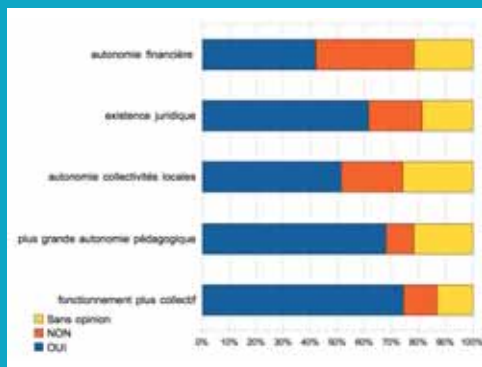
« Dans une école de 9 classes comme la mienne, il faudrait que je sois complètement déchargé tout en ayant des temps d'enseignement sous d'autres formes (décloisonnement, soutien, ..). Je veux garder le contact avec les élèves et leur famille. »

Une structuration à clarifier

La structuration doit-elle évoluer vers... ?

En premier lieu c'est une structuration de l'école qui intègre un fonctionnement plus collectif de l'équipe que les enseignants privilégient. Attachés à une école de proximité, ils pensent que l'autonomie pédagogique va dans le sens de la réussite de tous. Vient ensuite un souhait de plus d'autonomie, qu'elle soit juridique, financière ou envers les collectivités territoriales. Les enseignants, qu'ils soient directrices, directeurs ou non, expriment aussi leur souci d'une répartition égale des moyens quelle que soit la commune dans laquelle ils exercent. Est-ce parce qu'ils sont trop souvent placés en position de « quémandeurs » qu'ils souhaitent que l'école soit reconnue

juridiquement et qu'elle puisse bénéficier d'une certaine autonomie financière ?



Ce que vous en dites :

« Une moins grande disparité des moyens. Moins d'éducation municipale et plus d'éducation nationale »

« 15 classes c'est trop ! Plus la taille de l'école est importante, plus le travail d'équipe est difficile et plus tout est compliqué à gérer. »

« Il faut préserver la souveraineté pédagogique du conseil des maîtres. »

« Doter les directeurs d'une formation tant pédagogique que juridique ou comptable. »

« Les Epep, cela va générer des regroupements d'école, usines à gaz improbables ! »

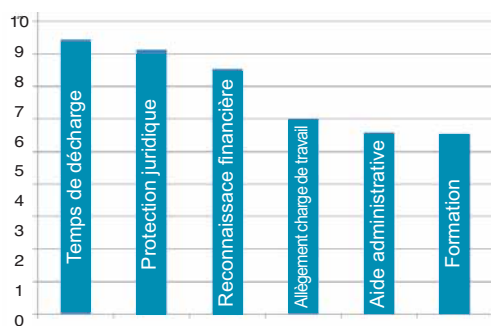
« Quel intérêt d'avoir des EPEP ? C'est une hiérarchisation de l'école avec un échelon administratif supplémentaire qui ne manquera pas d'apporter de nouvelles tâches, sans intérêt pour les élèves et avec une incertitude quant à la gestion pédagogique »

Le ministère envisage de doter certaines écoles d'un statut d'EPEP analogue à celui des collèges (EPLE) . Souhaitez-vous une telle évolution ?

Pour 72,53 % des enseignants, les EPEP ne sont pas souhaités. Ce chiffre grimpe à 81,74 % pour les seuls adjoints. Pour les directrices et directeurs, 69% ne désirent pas leur création. Par contre, à partir de 10 classes, ils ne sont plus que 44% à ne pas le souhaiter contre 54%.

Favorables ou non aux EPEP, les enseignants font état très majoritairement des mêmes réserves concernant le fonctionnement de la structure école primaire : opposition à une super-structures perdant toute dimension humaine, attachement à la proximité avec la communauté éducative, à l'égalité des dotations et des équipements de l'école, à l'autonomie pédagogique des équipes et de leurs projets par rapport aux collectivités locales, cohérence du partenariat éducatif école-collectivité. De plus, très majoritairement, les enseignants veulent un directeur qui soit toujours enseignant sans pouvoir hiérarchique.

Avec quels moyens ?



Il était demandé d'affecter une note de 1 à 10 à différentes propositions. Par exemple, la revendication d'un temps de décharge plus important obtient, sur l'ensemble des réponses, une moyenne de 9,45 sur 10.

C'est un temps de décharge plus important, et ce pour toutes les écoles, qui est prioritairement demandé par les personnels qu'ils soient directeurs ou adjoints. A noter que même celles et ceux entièrement déchargés sont demandeurs de davantage de temps. Cela renvoie également sans doute à une exigence pour mieux fonctionner en équipe ainsi qu'à la réalité d'une charge de travail devenue trop lourde et qui nécessite d'être allégée... Viennent ensuite la demande d'une clarification des responsabilités et la garantie d'une protection juridique, une reconnaissance financière plus importante et la création d'emplois statutaires d'aide administrative à la direction puis enfin une augmentation de la formation continue et initiale.

Avant tout, du TEMPS !