

Dossier réalisé
par Lilia Ben Hamouda,
Laurent Bernardi,
Pierre Magnetto et
Virginie Solunto

La fin tragique de Christine Renon a mis en lumière les difficultés liées à la direction d'école. Il est primordial que les discussions engagées avec le ministère aboutissent à des mesures permettant de retrouver le sens de cette mission indispensable au fonctionnement de l'école.

Direction / un job d'école / à part

Direction d'école : un job à part

La fin tragique de Christine Renon aura mis en lumière une situation difficile que dénonce le SNUipp-FSU depuis des années, les mauvaises conditions de travail, la surcharge et le peu de sens des tâches à accomplir dont souffrent les directrices et directeurs d'école. Il aura fallu ce drame pour que le ministre accélère ce dossier en annonçant des premières mesures transitoires bien timorées le 13 novembre : un moratoire sur toutes les enquêtes jusqu'à la fin décembre, une journée de décharge supplémentaire sur l'année, un comité de suivi prévoyant une rencontre avec l'IEN et surtout, le lancement d'une enquête dont les résultats ont été publiés en janvier. Près des deux tiers des personnels concernés ont répondu au questionnaire. Une forte participation qui montre à quel point le dossier est loin d'être anodin et qui conforte l'analyse portée depuis plusieurs années par le SNUipp-FSU. Deux idées fortes transparaissent parmi le grand nombre d'informations mises en évidence : le poids de tâches administratives particulièrement chronophages et un fort attachement à ce qui constitue selon eux le cœur de leur métier, le « *suivi collectif des élèves, le travail en équipe...* » (lire p17).

Comme le montre la journée d'une directrice ou d'un directeur d'école ordinaire, bien souvent les tâches empiètent les unes sur les autres. À l'école primaire François Guillaud de Brissac Loire Aubance (49), Frédéric Maillard jongle chaque jour avec tout ce qu'il lui faut accomplir : discuter avec les parents et ses collègues, animer l'équipe, répondre au téléphone et préparer le conseil des maîtres... avec des horaires de travail moyens s'étalant de 8h à 18h (lire p18). Ce témoignage corrobore les résultats de l'enquête diligentée par le ministère et désormais une chose est sûre, la rue de Grenelle ne pourra plus dire qu'elle ne savait pas.

ET MAINTENANT ?

Le chercheur en sciences de l'éducation Frédéric Grimaud mesure les conséquences de la situation actuelle sur les personnels. Il parle de « *l'écart qui existe entre ce que le travailleur pense qu'il devrait faire pour un travail de qualité et ce qui est attendu de lui. C'est ce travail* » contra-



rié », source de perte de sens pour le travailleur, qui le poursuit jusque dans sa vie privée, qui altère sa santé » (lire p18).

Que va-t-il se passer maintenant ? C'est la grande question. Le ministre a engagé un cycle de rencontres portant sur l'allègement des tâches administratives, sur le temps nécessaire à l'exercice de la mission et la revalorisation salariale. Ce dernier point n'a finalement été lié qu'aux discussions engagées sur les compensations financières dans le cadre de la réforme des retraites. Les consultations devraient être bouclées en mars. Seront-elles suivies d'effets significatifs ? Aucun engagement n'a été pris quant aux suites qui y seront données.

FAUSSE PISTE

Alors que s'esquissent des pistes de réflexion, une idée fait son chemin au ministère et parmi certains parlementaires, celle de la création d'un statut spécifique, alors même que seulement 11% des répondants l'ont souhaité dans le questionnaire ministériel. En vérité, cette idée pose plus de questions qu'elle n'en résoudrait. Qu'il soit hiérarchique ou fonctionnel, ce statut aurait des conséquences sur les relations au sein de l'équipe et sur l'organisation du travail.

Bien loin de la tradition française et dans un système scolaire très différent, c'est avec un statut de direction que

“Le directeur peut être un pair parmi les pairs, certes, mais avec un métier différent qui nécessite une autre définition quant à ses compétences et donc sa formation”



fonctionnent les directions d'écoles en Belgique (lire p20). Le directeur ou la directrice y recrute son équipe, exerce des missions d'évaluation et même de validation des nouveaux enseignants qu'il peut révoquer à la fin de la première année.

L'école française s'accommoderait très mal d'un tel système. Comme le rappelle le SNUipp-FSU, en France, les directeurs et directrices d'école sont aussi des enseignantes et des enseignants, inscrits dans une histoire spécifique (lire ci-contre). Mais il faut bien évaluer la situation : « *Le directeur peut être un pair parmi les pairs, certes, mais avec un métier différent qui nécessite une*

autre définition quant à ses compétences et donc sa formation », nuance la formatrice Cécile Roaux (lire p21). Ce dont ont besoin les directions ce n'est pas d'un statut. Ce qu'ils et elles demandent c'est du temps de décharge d'enseignement en plus, des personnels d'aide à la direction formés et pérennes et de la formation spécifique. C'est à ces conditions que les directrices et directeurs, dont le temps effectif de travail hebdomadaire dépasse bien souvent l'entendement, pourront revenir à des horaires raisonnables, mais surtout retrouver le sens de leur mission, l'animation et la coordination pédagogique des équipes et des projets.



UN CONSEIL POUR L'ÉCOLE

Sous la troisième République, il y avait un directeur et des adjoints et cela dans une forme très hiérarchisée. Le premier devait être titulaire d'un brevet supérieur, les seconds d'un brevet simple, soit deux à trois années d'études de différence. En 1908 est créé officiellement le conseil des maîtres qui tout en continuant à accorder au directeur un pouvoir particulier insiste sur l'idée que le métier d'enseignant doit se pratiquer dans un collectif. Depuis, c'est lors de ces conseils que sont discutées les questions pédagogiques, « *emploi du temps, application et adaptation des programmes, choix des livres d'après la liste départementale, étude des méthodes et des procédés d'enseignement... Ces discussions fourniront à nos maîtres l'occasion de faire preuve de recherches et d'initiatives personnelles, de produire des idées nouvelles, de tenter, s'il y a lieu, des expériences fructueuses* »*. Il y a eu plusieurs tentatives, en 1977 ou encore en 1987, d'imposer un grade de directeur d'école. Chacune d'entre elles s'est soldée par un échec, les personnels enseignants y étant fortement opposés.

*Circulaire du 15 janvier 1908

Une feuille de route

Le ministère vient de dévoiler les résultats de son enquête. C'est de temps, d'aide et de formation dont il est question. Des attentes depuis longtemps portées par le SNUipp-FSU.

L'enquête lancée par le ministère après le suicide de Christine Renon confirme une situation bien connue. Les résultats constituent une feuille de route sur laquelle le ministère devra s'engager dans les consultations à venir. Sur un effectif de 45 000 directeurs et directrices, environ 29 000 personnes ont répondu. Des personnels plutôt aguerris et majoritairement dans des écoles de 2 à 7 classes, donc sans décharge totale. C'est sans conteste le « *fonctionnement administratif* » (62%) et « *la sécurité* » (66%) qui leur pèsent le plus et pour lequel ils réclament des moyens humains. Si le « *fonctionnement administratif* » et le « *suivi collectif des élèves, le travail en équipe...* » sont les tâches auxquelles ils consacrent le plus de temps (pour 75% et 67%), c'est

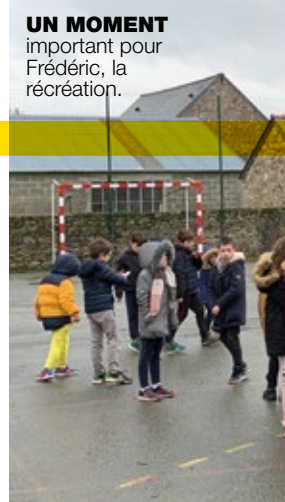
bien cette dernière qui constitue selon eux le cœur du métier (83%) et la plus satisfaisante. Ce cœur du métier dont fait partie aussi « *l'animation de l'équipe pédagogique* » (74%) également source de satisfaction. Et le tout sans formation puisque 54% n'en ont eu aucune depuis leur prise de fonction. 87% se plaignent d'interruptions en classe pour répondre à des sollicitations liées à la fonction de direction. Ce n'est pas vraiment un statut qui est réclamé (11%). En lien avec le cœur du métier, 87% voudraient « *être décisionnaire sur l'utilisation des 108h au sein de l'école* ». Surcharge de travail, stress, fatigue, manque de temps, de reconnaissance... le nuage de mots qui passe au-dessus des écoles est bien lourd.

Une journée ordinaire

Frédéric Maillard est directeur et, comme pour bon nombre de ses collègues, ses journées n'en finissent pas.

8 heures, Frédéric Maillard arrive à l'école primaire François Guibault de Brissac Loire Aubance (49). L'école ouvrira ses portes à 8h50, mais ce jeune directeur arrive tôt tous les matins de la semaine pour préparer sa journée. Pourtant aujourd'hui, mardi, c'est journée faste, c'est sa journée de décharge. C'est la seule journée sur les cinq de la semaine où il est officiellement directeur et rien que cela. Avec cinq classes, il est comme un quart des directeurs de France, déchargé une journée par semaine. C'est rarement suffisant pour accomplir toutes les tâches qui lui incombent, malgré les journées à rallonge, les mercredis et dimanches après-midi compris. « *L'équilibre entre ma sphère familiale et professionnelle est souvent bousculé* » explique-t-il.

À la grille de l'école tous les matins, il accueille parents et élèves. C'est souvent l'occasion pour les familles de discuter rapidement de petits problèmes rencontrés par leur enfant la veille, « *cela permet d'éviter que certaines situations s'enveniment* ». Ce matin, c'est la maman de Louise qui lui fait part de son inquiétude, Jean s'en est encore pris à sa fille. Et puis arrive Théo accompagné par sa maman, qui souffre de phobie scolaire, « *On a adapté son emploi du temps, tous les matins elle l'amène à 9h, si c'est trop difficile pour lui, elle réessaie un peu plus tard* ». 9h, les grilles sont refermées, Frédé-



L'ADMINISTRATIF qui dévore le temps.





3 QUESTIONS À...

« TRAVAIL CONTRARIÉ »



Frédéric Grimaud est professeur des écoles et chercheur en sciences de l'éducation. Il vient de publier *Le travail contrarié de la direction d'école*, aux éditions Syllapse.

1. DIRECTEUR OU DIRECTRICE, EST-CE UN « MÉTIER » ?

Tout d'abord dans nos travaux de recherches, nous partons du principe que la direction d'école est un travail. C'est cette activité de travail que nous observons, discutons, analysons pour comprendre les arbitrages que font les directrices et directeurs pour réaliser leur tâche. L'ouvrage que nous avons réalisé objective et met en lumière cette activité de travail faite de micro-décisions, de dilemmes, de doutes... Mais pour faire leurs choix, elles et ils peuvent compter sur un genre professionnel, sur une mémoire collective, qui non seulement réorganise leur tâche mais aussi facilite son exécution. L'analyse du genre professionnel qui s'intercale entre l'individu et le collectif nous permet de dire qu'être directrice ou directeur d'école c'est bien un métier, dans ce sens où l'activité s'inscrit dans une histoire et une culture partagée.

2.

VOUS PARLEZ DE TRAVAIL « CONTRARIÉ », POUVEZ-VOUS EXPLIQUER CE TERME ?

Les champs théoriques auxquels nous nous référons ont depuis longtemps révélé l'écart qui existe entre « ce que le travailleur pense qu'il devrait faire pour un travail de qualité » et « ce qui est attendu de

lui ». C'est ce travail, à la qualité empêchée, qui est source de perte de sens pour le travailleur, qui le poursuit jusque dans sa vie privée, qui altère sa santé. À ce terme consacré de « travail empêché », les directrices et directeurs avec lesquels nous avons travaillé ont préféré le terme de « travail contrarié », en voulant signifier par là au chercheur que, quoi qu'il en coûte, la tâche qui leur est prescrite est effectuée. Le travail « contrarié » de la direction est cette somme d'activités « en souffrance » qui amène que les personnels ne se reconnaissent plus dans ce qu'ils et elles font, dans la qualité de leur travail... alors même que la tâche est effectuée. Effectuée « malgré tout », pourrait-on dire.

3.

QUELS EXEMPLES DE « CONTRARIÉTÉS » TRAVERSENT CETTE FONCTION ?

À chaque rencontre nous découvrons une ou plusieurs nouvelles « contrariétés » qui ont alors été mises en discussion. Par exemple, lorsqu'une directrice doit réaliser une tâche propre à la direction : répondre au téléphone, accueillir un visiteur, gérer un conflit... alors qu'elle est en classe, c'est la qualité de son travail de direction et d'enseignante qui souffre. Autre exemple que nous avons abondamment commenté et détaillé dans notre ouvrage : la gestion de l'école lorsqu'un PE est absent. La qualité du travail de direction : « assurer le bon fonctionnement de l'école » est fortement impactée par l'incapacité de l'administration non pas tant à remplacer le personnel absent, mais surtout de fournir une réponse claire sur le sujet. On mesure alors le poids d'une organisation défaillante du travail dans la qualité « contrariée » du travail des directrices et des directeurs d'école.

ric passe faire un tour dans toutes les classes, saluer élèves et enseignants. Il en profite pour gérer les différentes demandes administratives des parents : certificats de scolarité, mots à son attention, demandes de rendez-vous... Un tour d'horizon qui ne lui prend pas moins de 45 minutes. Ensuite vient la tâche fastidieuse d'ouverture des courriers électroniques, pas loin d'une centaine par jour. « J'ai fait installer un ordinateur avec une connexion internet dans ma classe, afin de pouvoir les ouvrir au fur et à mesure, sinon c'est l'angoisse en fin de journée devant la quantité de choses à faire ».

TRAVAIL MORCELÉ

Frédéric sera interrompu quatre fois en une demi-heure : ouvrir la porte de l'école, appels téléphoniques... Vient ensuite l'heure de la récréation. Il en profite pour discuter dans la cour avec l'équipe. Il lui reste encore beaucoup de choses à accomplir avant la fin de la journée : préparer le conseil des maîtres avec l'IEN prévu le soir, transférer les mails aux collègues, faire des demandes de devis de location de car pour une sortie, téléphoner aux parents de plusieurs élèves, faire le point sur les visites médicales obligatoires, alimenter l'espace numérique de travail (ENT) qu'ils ont décidé de mettre en place... Frédéric sait qu'il ne pourra pas tout accomplir, alors il priorise et tout cela avec le sourire. Car sa fonction, il l'aime. « Ce n'est pas tous les jours évident, parfois j'ai l'impression de n'avoir rien fait de ma journée, pourtant j'aime ce que je fais ». Pilote pédagogique, interlocuteur privilégié des parents et des partenaires territoriaux, le directeur est « démineur et chercheur permanent de solutions pour les collègues, les élèves, les Atsem, les parents... Et cela tout le temps, quel que soit l'heure ou le jour » comme se plait à le dire Frédéric.

BELGIQUE

Un statut, clairement

En Belgique, le directeur ou la directrice occupe une place de « chef d'école » qui implique une tout autre relation à l'équipe et d'autres responsabilités.

Valérie Pasteyns est directrice de l'école *Clair vive* de la ville de Bruxelles. Les 900 élèves répartis sur deux sites nécessitent deux directrices pour se partager la responsabilité pédagogique et administrative de ce gros groupe scolaire. Valérie est en charge des élèves d'âge maternel et des deux premières années de primaire.

Pour devenir directrice, elle s'est inscrite à des cours universitaires afin de passer un diplôme qui nécessite la réussite de cinq modules de formation administrative, relationnelle et pédagogique. 200 heures de formation qu'elle a dû réaliser sur son temps personnel et qu'elle a réparties sur trois années afin de conserver du temps de vacances. Elle a pu postuler sur un poste de directrice auprès de la commune de Bruxelles avant d'avoir complètement fini son diplôme mais en s'engageant à le terminer. Elle est garante du projet d'école et rend régulièrement des comptes à l'échevin de la commune. Elle participe au recrutement des enseignants et des enseignantes et elle va également les accompagner dans leur prise de fonction. Un rôle de conseillère pédagogique qui fait entièrement partie de sa mission, mais aussi d'inspection puisqu'elle doit également porter une appréciation. Ainsi, elle peut décider, lors de sa première année d'exercice, de ne pas garder un enseignant sans même avoir besoin de le justifier auprès d'une quelconque instance. Un rôle clairement hiérarchique et pour le moins solitaire et qui ne facilite pas, loin s'en faut, une relation de confiance au sein de l'école.



DÉCHARGE DE CLASSE

Dans le « *plat pays* », rares sont les écoles de petite taille qui obligeraient la directrice ou le directeur à être en responsabilité de classe. Tout au plus, quand le nombre d'élèves n'est pas suffisant, il ou elle peut alors être chargée d'enseignement. C'est le cas de Laurence Dufrane, directrice de la petite école maternelle des Bruyères à Louvain-La-Neuve. « *Deux après-midis par semaine, je gère des activités pour les non-dormeurs* », explique-t-elle. « *Cela correspond à un quart de ma quotité de travail* ». Dans son école elle sait qu'elle n'aura jamais une décharge complète mais le « pouvoir organisateur* » fait tout pour qu'elle ne soit pas en charge de classe. Pour autant la fonction n'attire pas vraiment vu le poids des responsabilités et le temps de travail qui vient mordre officiellement sur une grande partie des vacances d'été, avec une reprise dès le 15 août, seulement pour les directions d'école. De son côté la fédération Wallonie-Bruxelles, qui correspond à la rue de Grenelle française, impulse depuis deux ans une réforme systémique baptisée « *Pacte pour un enseignement d'excellence* ». Une réforme qui consiste notamment à créer un corps de « *délégués au contrat d'objectifs* ». Une nouvelle fonction que les directions d'école ne voient pas d'un bon œil et qui correspond aux missions des IEN en France... Cherchez l'erreur.

*La plupart du temps communal il peut aussi être associatif. Il touche des subsides de l'État pour organiser la scolarité des enfants.

en bref

LA CHECK-LIST DE RENTRÉE

Du côté des partenaires institutionnels, des familles, de l'équipe pédagogique et du fonctionnement de l'école : le site internet du SNUipp-FSU propose à chaque pré-rentrée une revue de détail des multiples choses à faire pour préparer ce moment important. Une forme de « *check-list* » qui, si elle ne prétend pas à l'exhaustivité, peut être utile aux directrices et directeurs d'école dans l'organisation de leur travail. À retrouver sur SNUIPP.FR, RUBRIQUE ACTUALITÉS > ÉDUCATIVES > L'ÉCOLE ET LA CLASSE

ENTRAIDE SUR FACEBOOK

Organisation des 108h, demande de conseil pour des situations délicates ou encore gestion de l'emploi du temps des ATSEM, le groupe privé Facebook, « *directeurs et directrices : entraide et partage d'informations* » regroupe à ce jour près de 2 200 internautes. Une utilisation concrète de ce réseau social pour trouver des réponses à des questions qui font le quotidien des écoles.

IFE

Plusieurs dossiers de l'Institut français de l'éducation de Lyon (Ifé) ont abordé, sous des angles différents, la direction et le fonctionnement de l'école : *Le leadership des enseignants au cœur de l'établissement* (n° 104 oct 2015), *Autonomie des établissements* (n° 118 mai 2017) et *Pilotes et pilotage dans l'éducation* (n° 128 fév 2018).

[HTTP://VEILLE-ET-ANALYSES.ENS-LYON.FR/](http://VEILLE-ET-ANALYSES.ENS-LYON.FR/)

“Un métier différent”

QUELLE EST LA SPÉCIFICITÉ DE LA DIRECTION D'ÉCOLE EN FRANCE ?

CÉCILE ROAUX : La direction d'école primaire en France est une fonction inscrite dans une organisation fortement pyramidale et hiérarchisée, centralisée. Aussi, elle est à la fois perçue comme une émanation du pouvoir central et de la « bureaucratie » et en même temps, par son absence de statut hiérarchique, comme une sorte de rempart contre les « intrusions » de la hiérarchie ou de toute remise en cause extérieure du travail des enseignants. Le refus d'un statut hiérarchique par les enseignants reste très fort et il est historiquement construit, depuis le XIX^{ème} siècle. Il exprime une forte méfiance contre ce que pourraient être les excès autoritaristes de directeurs trop... directifs. Enfin il ne faut pas oublier que contrairement à bien des systèmes scolaires, il y a une forte distinction entre le directeur d'école et le personnel de direction du second degré, non pas tant dans les missions qui leur incombent respectivement que dans les moyens humains et matériels et à la reconnaissance qui leurs sont accordés.

POURQUOI PARLEZ-VOUS D'UN ENTRE-DEUX INCONFORTABLE ?

C.R. : On a d'un côté un directeur désigné par l'institution comme seul responsable du bon fonctionnement de l'école mais sans bénéficier de leviers organisationnels pour réaliser les missions qui lui sont demandées. Il leur faut fonctionner à la séduction et à l'évitement des problèmes ou à l'épuisement. D'un autre côté des collègues qui les cantonnent trop souvent à un « sale boulot » et à la part refusée du métier comme les tâches administratives, la gestion des élèves les plus difficiles ou encore des parents jugés trop intrusifs.

LA DIRECTION A-T-ELLE BESOIN D'UN STATUT SPÉCIFIQUE POUR DEVENIR UN MÉTIER À PART ENTIÈRE ?

C.R. : Un statut pourrait être une manière d'accéder à la demande de reconnaissance exprimée par les directeurs

Ils doivent pouvoir bénéficier d'une solide formation avec des apports sur les théories et les pratiques des modèles collaboratifs, coopératifs élaborés à partir de la réalité telle qu'elle est, et non telle qu'elle devrait être.

BIO
Cécile Roaux, formatrice, chargée de cours et chercheure associée au CERLIS à l'Université Paris-Descartes.



et directrices mais il ne permettrait pas pour autant de faire l'économie de moyens supplémentaires sérieux. Et en soi cela ne résoudrait pas le problème car c'est aussi un problème « idéologique ». Reconnaître le travail du directeur c'est ne pas considérer celui-là comme du « sale boulot » mais bien comme un métier à part entière, aussi noble que celui de faire classe. C'est une question de division sociale du travail en éducation. Les recherches sur le climat scolaire, mais aussi sur la prévention du harcèlement entre pairs et bien entendu sur la qualité des apprentissages montrent à l'envi l'importance de la cohésion des équipes éducatives, du travail en équipe et de l'animation de celui-ci. Articuler le souci de son travail en classe et l'importance tout aussi légitime du travail en équipe reste un défi majeur, une vraie redéfinition des tâches de chacun, non pas par une imposition hiérarchique mais bien par un débat dans chaque école, entre collègues qui se respectent. Le directeur peut-être un pair parmi les pairs, certes, mais avec un métier différent qui nécessite une autre définition quant à ses compétences et donc sa formation.

QUELLES ÉVOLUTIONS POURRAIENT PERMETTRE D'AMÉLIORER L'ORGANISATION ET LE FONCTIONNEMENT DE L'ÉCOLE ?

C.R. : Des moyens, bien sûr, mais qui n'ajoutent pas à la difficulté. Par exemple des personnels de secrétariat formés, titulaires et non des précaires sans compétence réelle qui demandent un suivi au moins aussi chronophage que le travail qu'ils pourraient prendre. Enfin, coopérer n'a rien de naturel et cela induit de potentielles conflictualités. Prendre conscience de cette réalité complexe pour les directeurs d'école est indispensable pour pouvoir la prendre en charge. Ils doivent pouvoir bénéficier d'une solide formation avec des apports sur les théories et les pratiques des modèles collaboratifs, coopératifs élaborés à partir de la réalité telle qu'elle est, et non telle qu'elle devrait être, en s'appuyant pour cela sur l'analyse stratégique des organisations, l'analyse du rapport au pouvoir.